# 目　录

# 第一章

## 影响的武器

文明进步的一个标志就是人们可以更频繁地以不假思索的方式行动。

——阿尔弗雷德·诺斯·怀特海德

有一天，一位在亚利桑那新开了一家印第安珠宝店的朋友打电话来。在电话上，她有些语无伦次地告诉了我她店里最近发生的一件怪事，想看看我这个心理学家是不是可以给她一个解释。原来，她为一批脱不了手的绿松石珠宝发愁已经有一段时间了。当时正是旅游旺季，她的珠宝店也总是顾客盈门。但这些绿松石虽然价廉物美，却总也卖不掉。她试过好几种常用的促销策略，比如说把它们摆到更显眼的位置，不成功；要售货员强力推销这一批货，也不见效。

最后，在去外地进货的前一天晚上，她气急败坏地写了一张纸条给负责的售货员，“此盒内物件，价钱乘二分之一”，打算即使亏本也要把这批珠宝处理掉。几天之后，当她从外地回来时，果然不出她之所料，那批珠宝已经卖光了。但她马上就惊讶地发现，售货员没有看清她信手涂写的字条，把“乘二分之一”看成了

"乘二"。所以，那一整批珠宝，都是以两倍的价钱卖出去的！

她就是在这个时候给我打来电话的。我一听就知道了这是怎么一回事。但我告诉她，为了把这件事解释清楚，我最好也先讲一个故事。这个故事不是关于我自己，而是关于雌火鸡的，来自生态学中一个比较新的分支：对自然环境中动物行为的研究。雌火鸡是公认的好母亲，又慈爱又警觉，对儿女呵护备至。它们喜欢把儿女们藏在自己的翅膀底下，而且花很多的时间把它们弄得暖暖和和、干干净净。但雌火鸡照顾下一代的过程中有个很特别的地方，那就是所有这些哺育幼儿的行为几乎都是由一个信号引起的：小火鸡"嘁噗-嘁噗"的叫声。而小火鸡的其他特征，像气味、感觉、相貌等，却很难唤起它们哪怕是一星半点的母爱。如果一个小火鸡发出"嘁噗-嘁噗"的声音，它的妈妈就会照顾它、疼爱它；否则的话，它的妈妈就会忽略它甚至把它杀掉。

动物行为学家佛克斯用一只雌火鸡和一个鸡貂填充模型做的一个实验，相当戏剧化地演示了雌火鸡对这种声音的极端依赖程度（Fox，1974）。鸡貂生来就是火鸡的死敌。只要鸡貂一靠近，雌火鸡马上就会尖声惊叫，又啄又抓。而且做实验的人的确也看到，即使只是鸡貂的填充模型，当被一根线拉到雌火鸡跟前时，也会立刻招来雌火鸡狂怒的攻击。但同样是这只模型，当里边放上一个发出小火鸡"嘁噗-嘁噗"叫声的录音机时，雌火鸡却不仅允许它走近，而且还把它藏到了自己的翅膀下面。而录音机一关上，鸡貂模型马上又遭到了猛烈的攻击。

## 卡 嗒，哗

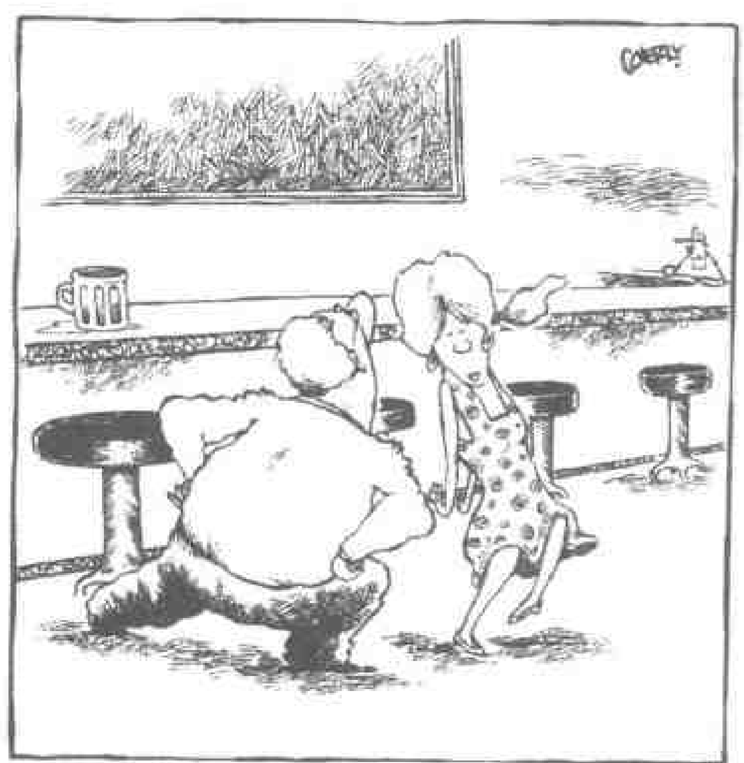
雌火鸡的这种行为看起来实在是不可理喻。她会满腔热情地拥抱一个天敌，仅仅因为它发出了"嘁噗-嘁噗"的声音；她会毫

不留情地虐待甚至杀害自己的后代，也仅仅因为它没有发出这种声响。在某种意义上，她与一台所有母性都被一个声音控制的机器没有什么两样。但生态学家告诉我们，雌火鸡的这种做法尽管荒谬，却并不罕见；事实上，他们已经在很多种动物的身上观察到了类似的行为。

像雌火鸡表现出来的这种叫作固定行为模式的反应方式也会出现在错综复杂的系列行为中，比如整个求偶和交配的过程。这种模式的一个基本特征就是，组成这个模式的所有行为，每一次都是以同样的方式、按照同样的次序出现的。我们可以设想，这个模式是被录在磁带上然后植入这些动物体内的。每当求偶的情境出现时，求偶的磁带就会播放；每当哺育后代的情境出现时，哺育后代的磁带就会播放。卡嗒，特定的磁带被启动了；哗，一系列标准的行为放了出来。

当然这里最令人感兴趣的还是这些磁带被启动的方式。比如说，一个雄性动物常常会使同类中的另一个雄性动物警觉起来，并采取行动来保卫自己的领地。前者的出现，启动了后者体内包括严阵以待、威胁恐吓以及在必要的时候一决雌雄这一整套领土防卫行为的磁带。但奇怪的是，启动磁带的并不是挑战的雄性动物的整体，而是它身上的某些特征，也就是所谓的启动特征，而这个启动特征经常只是来犯者身上极其微不足道的一部分。有时候启动特征可以是一种特别的颜色。比如说，生态学家已经观察到，一只雄性的知更鸟看到一丛知更鸟胸前的红色羽毛时，便会觉得自己的领地受到了侵犯，因而会煞有介事地对其发动进攻；与此同时，它却可能对一个可以乱真、但缺了那一丛红色羽毛的知更鸟模型视而不见（Lack，1943）。类似的现象也可以在蓝喉鸟身上观察到，只不过启动蓝喉鸟进行领土防卫的是一种特定蓝色的胸部羽毛而已（Peiponen，1960）。





看到使用启动特征可以如此轻而易举地让低等动物做出一些不合情理的蠢事，我们可能免不了会有几分洋洋自得。但是，有两件很重要的事情千万不要忘记。首先，这些动物的下意识反应在绝大多数情形下都是很合适的。比如说，因为只有健康的、正常的小火鸡才会发出“啾噗-啾噗”的声音，雌火鸡对这种声音产生母性的反应是很自然的。在一般情况下，凭这个声音来辨识自己的后代并不会错，只是在科学家的恶作剧中，它们磁带启动般的反应才显得愚蠢可笑。第二，我们自己体内也有类似的事先录好的磁带。虽然这些磁带经常都很管用，但在启动特征的愚弄之下，我们难免也有放错磁带的时候。[1]

哈佛大学社会心理学家艾伦·蓝格和她的同事采用了一个巧妙的实验来说明人类的固定反应方式与动物的相似之处(Langer，Blank，& Chanowitz，1978)。很多人都知道这样一个事实：当我们请别人帮忙时，如果能够阐明自己之所以需要帮助的理由，得到帮助的可能性会大大增加。原因很简单，人们就是希望自己做的每一件事都有理有据。为了演示这个再平常不过的事实，蓝格去图书馆请排队等着用复印机的人帮一个小忙：“对不起，我有五页纸要复印一下。能不能让我先用一下复印机？因为我有急事。”这个合情合理的请求几乎总是收到立竿见影的效果：94%的人让她插到了前面。如果她不说理由，效果就差多了。“对不起，我有五页纸要复印一下。能不能让我先用一下复印机？”当她这样问时，只有60%的人应允了她。初看之下，这两个请求的关键差别在于第一个请求提供的额外信息，“因为我有急事”。但蓝格又

---

① 人类和低等动物的自动反应行为既有一些重要的相似性，也有一些重要的差别。人类的自动反应行为通常是后天学来的而不是天生的，比低等动物的步骤固定的反应方式有更多的灵活性，而且启动特征的范围也比较广。

试了第三种请求方式，证明这个推断并不对。真正的差别不在于额外的那一句话，而在于“因为”这一个词。蓝格设计的第三种请求包括了“因为”这个词，但却没有包含任何额外的信息，“因为”的后面只是一个明显事实的重复而已：“对不起，我有五页纸要复印一下。能不能让我先用一下复印机？因为我要复印几页纸。”在这种情况下，虽然没有任何真正的原因和新的信息来支持蓝格请求的合理性，但几乎全部的人（93%）都答应了让她插到他们前面。正如小火鸡“啾噗-啾噗”的声音——甚至当这种声音是从鸡貂模型中发出来的时候——可以启动雌火鸡下意识的母性反应一样，“因为”这个词也启动了蓝格的实验对象下意识的依从反应，尽管并没有什么值得让他们依从的原因出现在“因为”这个词后面。卡嗒，哗！[1]

当然，蓝格的一些其他实验也表明，人们的行为也并非总像播放磁带一样死板僵化，但她对人们普遍依赖这种行为方式的倾向也是深信不疑的（Langer，1989）。那些珠宝店的顾客就是一个很好的例子。他们会在价钱被错误地提高一倍之后将一批珠宝一抢而空，这种不可思议的行为只能用“卡嗒，哗”这套理论来解释。

这些顾客都是生活优裕、却对绿松石一无所知的度假者。当他们挑选绿松石珠宝时，依赖的是“昂贵＝优质”的公式。有很多研究都表明，当人们对一件商品的质量没有把握时，的确经常使用这个公式（Olsen，1977）。因此，在这些一心想买到优质珠宝的度假者心目中，同样的绿松石珠宝，价钱越贵，价值就越高，吸

---

[1] 当要小孩子们对自己的行为作出解释时，他们经常喜欢用“因为……就是因为”这样的句子。也许这是由于他们已经很敏锐地感觉到了在大人的世界中，“因为”这样的字眼的不同寻常的分量。

引力也就跟着上涨。换句话说，价格成了质量的一个启动特征：价格的戏剧性增加，导致了在这群追求品质的顾客当中销售量的戏剧性增加。[1]

**读者报告 1-1**

**来自一名管理科学的博士生**

我家乡的一名珠宝店老板告诉过我他是怎样学到“昂贵＝优质”这一课的。他的一个朋友想要为未婚妻买一件很特别的生日礼物，这个珠宝店老板便为他挑了一条项链。这条项链平时是要卖 500 元的，但他愿意以 250 元卖给他的朋友。他的朋友很喜欢这条项链，但当他知道价钱是 250 元时，态度就变了，马上对这条项链失去了兴趣，因为他想为他未来的新娘买一件“特别好”的礼物。

第二天，这个珠宝店老板突然明白了这是怎么一回事。因此他给他的朋友打电话，要他到店里来看另一条项链。这一次他告诉朋友这条项链的价钱是 500 元。他的朋友非常喜欢，当场就买了下来。但在他付钱之前，老板说他只收 250 元，算是给他们的结婚礼物。他的朋友高兴极了。现在，他就不觉得 250 元的价钱有什么不妥了，他非常高兴——也非常感激——地接受了这个价钱。

① 从事市场营销的人可能都知道这样一个例子。“启华丝”皇家苏格兰威士忌本来是个濒临倒台的牌子。后来制造厂家的决策者们决定给它大幅涨价，使它的价钱远远超过竞争对手。结果，销售量马上冲了上去，虽然产品本身并没有任何改进（Aaker, 1991）。

**作者评论**：请注意，就像在绿松石珠宝的例子中一样，那些想要得到优质商品的人对便宜的东西是不屑一顾的。我敢肯定，除了“昂贵=优质”的公式外，我们的脑子里一定还有一个“便宜=低劣”的公式。其实，就是在我们的语言里，“便宜”这个词也不仅仅指价格低，它还含有质量比较劣等的意思。

## 走捷径的风险

去批评那些观光客荒谬的购物行为很容易，但稍微深入地思考一下以后，我们就会对他们有一个比较宽容的态度。这些人都是在“一分钱一分货”的谆谆告诫中长大的，在生活中也多次体验过这条教导的正确性，用不了多久，他们就从这条教导中归纳出了“昂贵=优质”的公式。这个公式过去一直很管用，因为一般情况下一件商品的价钱和价值的确是成正比的，价钱越贵，质量就越好。因此，当他们想买质量好的绿松石珠宝却又不知道如何下手时，很自然地便想到了价钱这个可靠的老朋友（Rao & Monroe，1989）。

但这些顾客没有意识到的是，单凭价钱来判断绿松石的价值就像一场投机取巧的赌博。他们的想法是，与其去大费周章地掌握判断绿松石优劣的各种知识，以求胜券在握，不如图个轻松，只盯着一个数字，因为这个数字通常是衡量价值的最好指标。一句话，他们相信价钱可以说明一切。这一次，因为有人错把“二分之一”看成了“二”，他们没有赌赢。但从长远来看，遇到类似的情况时，利用这条捷径来赌一把恐怕仍不失为可以选择的最合理的办法。

在我们的生活中处处可以见到这种下意识的模式化行为的影

子。在很多情况下我们选择这样的方式来提高效率（Gigerenzer & Goldstein 1996），而在其他情况下我们发现自己根本就别无选择（Bodenhausen，Macrae，& Sherman，1999；Friske & Neuberg，1990）。我们生活的这个社会无疑是地球上所有存在过的社会中节奏最快也最错综复杂的一个。要在这样的环境中生存下去，没有一两条捷径是不行的。如果我们想要去认识和分析每一个人、每一件事和每一种处境的每一个方面，我们连一天也生存不下去，因为我们既没有这样做的时间和精力，也不具备这样做的能力。因此，我们只有凭自己的经验把事情按照几个主要特征分门别类，而一旦辨识到某一类事物的启动特征，便可以不假思索地做出与这一类事物相应的反应。

有时候我们采取这样的行动并不合适，因为即使是最准确的公式和最可靠的启动特征也不是每一次都会奏效。但我们容忍这种美中不足，多半也因为我们并没有更好的办法。如果不借助这些经验和公式，我们只会永远裹足不前——站在原地分类、评价、比较——而可以让我们采取行动的时间却在毫不留情地逝去。而且种种迹象都表明，这种现象在未来只会更加严重。当我们的生活空间变得越来越充满了刺激也越来越复杂多变时，我们也必然越来越频繁地依赖捷径来应付这一切。[1]

心理学家最近发现了很多我们在日常生活中经常用到的捷径（Chaiken & Trope，1999；Kahneman，Slovic，& Tversky），他们把这些捷径称为"启发式判断"。这些捷径起作用的方式都是与"昂贵＝优质"的公式大同小异的。它们提供给我们的那种简单化

---

① 有一个例子是顾客会对我们社会中的一种标准促销手段——减价券——产生一种下意识的自动反应（Zimmatore，1983）。有一个汽车轮胎公司因为印刷错误，寄出去的减价券并没有打折，但顾客们使用起这种减价券来就和使用可以省钱的减价券一样踊跃。

的思考方式在大多数时候都非常有效，但有时候也会让我们付出沉重的代价。有一类让我们相信某种观点或采取某种行动的“启发式判断”与本书的讨论尤其有关系。比如说，有一条捷径是以“专家的话一定是对的”这一规则为基础的。在第六章中我们将会看到，在我们这个社会中存在着一种非常令人不安的盲目服从专家的倾向。也就是说，只要一个人拥有专家的地位，不管他的意见是否有道理，我们都会赞同和拥护。像这样只对某一方面的信息做出反应的方式就是我们前面谈到过的“卡嗒，哗”的反应方式；而对所有相关的信息进行考虑然后才做出的反应则可以被称为“有控制的反应”(Chaiken & Trope，1999)。

有很多实验表明，当人们既有这种愿望、也有这个能力去对有关的信息进行分析时，他们更可能对这些信息做出有控制的反应；否则的话则比较可能采取“卡嗒，哗”的反应方式 (Chen & Chaiken，1999；Petty & Wegener，1999)。这里就有一个很好的例子。在有一个实验中，密苏里大学的学生们听了一个主张大学生应该通过一个综合考试才能毕业的讲演。对有一些大学生来说，这一主张是与他们自身的利益息息相关的，因为他们听说这种考试从明年，也就是他们毕业之前，就要开始实行。因此，他们对这件事情十分关注，对讲演者的论证也逐条进行了仔细的分析。但另一些大学生却听说这种考试要在他们毕业很久之后才开始实行。这一主张与他们毫无关系，因此他们也不觉得有必要去斤斤计较讲演者论证的合理性。实验的结果很清楚：当人们觉得事不关己时，他们完全依赖“专家的话一定是对的”这一规则，说服他们的不是讲演本身，而是讲演者在教育领域的造诣和地位；而当人们会受到这一主张的影响时，他们的态度就不一样了。他们基本上忽略了讲演者的专家身份，说服他们的是讲演本身的合理性。




“也许先生想要一点更重要的东西？”

昂贵＝优质

由此看来，在运用“卡嗒，哗”这种危险的反应方式时，我们给自己架设了一张安全网：如果一件事对我们来说很重要，我们便会警告自己不要受这种只关注和考虑一个启动特征的奢侈的诱惑（Leippe & Elkin，1987）。但是，这并不意味着我们从此就可以高枕无忧了。前面我们讲过，只有当我们既有这种愿望、也有这个能力时，我们才会以有控制的、深思熟虑的方式做出反应。而最近看到的很多证据都表明，由于现代生活的紧张节奏，即使是在一些对我们来说很重要的事情上，我们也无法做出全面的考量

(Cohen，1978；Milgram，1970)。也就是说，有时候形势变得如此复杂，时间变得如此紧迫，干扰变得如此强烈，情感变得如此冲动，头脑变得如此疲惫，我们已经不可能理性地进行运作。不管一件事情对我们来说是重要还是不重要，我们都已经只能选择捷径。[①]

航空工业界经常出现的一种可能对很多人的生命安全造成危害的“机长综合症”现象就是一个非常戏剧性的例子（Foushee，1984）。联邦航空管理局的空难调查官发现，在很多事故中，机长所犯的错误都十分明显，但手下的飞行员们却没有针对这个错误采取任何行动，终于导致了飞机的坠毁。尽管这是一件对每一个人来说都生死攸关的大事，飞行员们却依赖“专家的话一定是对的”这条捷径，对机长的灾难性的错误或者没有注意到，即使注意到了也没有及时地加以纠正（Harper，Kidera，& Cullen，1971)。

IBM公司前主席，小约翰·华生，为这种现象提供了非常生动的证据。在第二次世界大战中，他的任务是调查有高级官员遇难或受伤的飞机坠毁事件。有一次，一名叫乌扎尔·恩特的著名空军将领的副驾驶员在飞机起飞前生病了，因此临时给他分配了一名副驾驶员做替补。能够和这位传奇式的将军同飞，这名替补觉得非常荣幸。在起飞过程中，恩特哼起歌来，一边还把头一点一点地随着歌曲的节奏打拍子。结果这个新的副驾驶员以为这是恩特要他把飞机升起来。虽然当时飞机还远远没有达到可以起飞

---

① 有趣的是，虽然我们对重要的事情往往并不进行全面的、深入的思考，却希望给我们出谋划策的人——我们的医生，会计师，律师，经纪人——会这样做（Kahn & Baron，1995）。当我们觉得一个决定太复杂时，我们通常希望对这个决定有一个周密的、透彻的分析。而具有讽刺意义的是，这种分析我们只有通过“依赖专家”这条捷径才能得到。

的速度，他还是把操纵杆推了上去，结果飞机的腹部马上就撞到了地上。飞机撞地的时候，螺旋桨的一个叶片割入了恩特的背部，切断了他的脊椎，使他成了截瘫。华生是这样描述副驾驶员的解释的（Watson，1990）：

> 当我传副驾驶员作证时，我问他，“如果你知道飞机还不能飞，为什么要把操纵杆推起来呢？”他说，“我以为将军要我这么做。”真是一个傻瓜。

傻吗？在这件事情中的确如此。但是不是那么难以理解呢？在渴望捷径的现代生活中，也不一定。

## 牟 利 者

奇怪的是，尽管模式化的机械反应在我们的行为中俯拾皆是，而且将来在我们的生活中扮演的角色只会越来越重要，我们对它们的了解却十分有限。或许这恰恰是因为它们总是以机械的、不假思索的方式出现的。但不管原因是什么，有一个事实我们必须清醒地认识到：在那些了解它们的人面前，我们往往像任人摆布的玩偶一样，完全失去了保护自己的能力。

为了进一步了解我们自己的弱点，有必要再来看一下生态学家们所做的工作。有意思的是，那些摆弄“嘁噗-嘁噗”的录音和各种颜色的羽毛的动物行为学家，并不是惟一懂得怎样启动动物的行为磁带的人，有一类叫做拟态体的生物也非常精于此道。事实上，拟态体最拿手的就是模仿其他生物的启动特征，引诱它们犯错误，然后再抓住这个机会来达到自己的目的。

有一种嗜血的雌性萤火虫就经常这样设下圈套将不同类的一

种雄性萤火虫置于死地。通常这种雄性萤火虫都小心翼翼避免与这种雌性萤火虫有任何接触，但经过几百年的自然选择，这些女杀手还是在猎物身上找到了一个突破口——他们有一种通知同类自己已经准备交配的特别的闪光信号。当她们模仿这种一闪一闪的信号时，那些雄性萤火虫的交配磁带便被启动了。他们身不由己地飞过来，结果成为一顿送上门来的美餐，无可挽回地投入了死亡——而不是爱——的怀抱。[①]

由于生存的需要，几乎每一种生命形式都有它的拟态体，就连一些最低等的病原体也有一两手模拟的看家本领。一旦这些聪明的细菌或病毒模仿一些有用的激素和营养素的重要特征，那些健康的细胞马上就毫不介意地、甚至是迫不及待地，把狂犬病、单核细胞增多症或普通感冒的病源纳入了自己体内（Goodenough，1991）。[②] 毫不奇怪地，在人类社会的丛林中也处处可以看到与动物世界的相似之处。在我们中间，也不乏对我们的弱点了如指掌的人，通过模拟一些启动特征，来诱发我们特有的下意识的反应。与动物的基本上是本能的反应序列不一样，我们的自动反应磁带通常是从一些后天学到的心理学原理或公式演变而来的。虽然这

---

① 很显然，雄性被交配信号所迷惑的现象在人类身上也可以看到。两个维也纳大学的生物学家，阿斯特里德·居也特和卡尔·格莱默悄悄地在空气中散发了一些模仿人类阴道气味的化学物质，然后让一些年轻男性根据妇女的脸部照片给她们的吸引力打分。结果，由于处在充满这种化学物质的空气之中，这些女性外表吸引力上的差别变得没有那么显著了，所有的人都得到了这些男性较高的评价。

② 虽然这些生物都很善于利用其他种类的生物，但与一种叫漫游甲壳虫的昆虫一比都相形见绌。通过使用包括气味、触摸等一系列的启动特征，漫游甲壳虫幼虫能够让两种蚂蚁保护、清理、喂养它们，成年以后又能让这些蚂蚁在冬天的时候把它们藏匿起来。由于这些蚂蚁对启动特征的反应完全是机械的，他们对待这些漫游甲壳虫就像对待自己的同类一样。这些甲壳虫甚至在蚂蚁的巢穴里大吃大嚼蚂蚁的幼虫和卵作为对它们殷勤好客的主人的回报，也从来没有为此受到过任何伤害（Holldobler 1971）。

些原理的效力有大有小，但其中的一些对人们行为的影响是十分明显的。我们很早就开始受这些原理的影响，以后也一直笼罩在它们无处不在的阴影之下，以致在大多数情况下我们已经不再意识到它们的存在。但是对某些人来说，这些原理却都是看得见摸得着而且马上可以拿来运用的武器——这就是自动影响的武器。

有一种人非常清楚自动影响的武器藏在什么地方，而且经常驾轻就熟地拿起这些武器来为自己所用。他们在社会上闯荡，恨不得遇见的每一个人都按照自己的意愿行事。而出人意料的是，他们居然经常都能够如愿以偿。其实，他们之所以能够立于不败之地，秘密只有一个：他们知道怎样提出请求，怎样利用身边存在的这样或那样的自动影响的武器来武装自己。要这样做，有时候仅仅意味着正确选择一个包涵强有力的心理学原理的词，来启动深植于我们体内的行为磁带。至于怎样从我们的下意识行为中获利，不用担心，他们一学就会。

还记得我的珠宝店老板朋友吗？虽然第一次是偶然尝到了甜头，但她很快就学会了经常有意识地利用顾客头脑中“昂贵＝优质”的公式。在旅游旺季里，每当有些货物特别难脱手时，她的第一招就是给这些货物大幅涨价。她说这真是一个又便宜又有效的好办法。当这个办法在那些毫无戒心的观光客身上生效时——事实往往都是如此——她所得到的是极为丰厚的利润。

即使这个策略一开始不成功，她也可以给这些东西挂上“减价”的标签，然后把它们以原价卖出去。而当她这样做时，利用的仍然是顾客们对那个被抬高的原价“昂贵＝优质”的反应。

我的朋友绝不是第一个利用后一种办法来给那些一心要买便宜货的人设下圈套的人。文化学家兼作家里欧·罗斯顿就举过一个德鲁贝克兄弟席德和哈里的例子。在罗斯顿成长的30年代，席德和哈里在罗斯顿家附近开有一家专做男式衣服的裁缝店。每当

售货的席德帮一个新的顾客在店里的三面镜子前试衣服时，他总是会承认自己耳朵有点毛病。在和顾客交谈时，他又会一而再、再而三地要顾客大声点说话。等到顾客终于找到了一套自己喜欢的衣服，问席德价钱时，席德就转向在店铺后面做主裁缝的兄弟，“哈里，这套衣服多少钱？”哈里便从自己手中的活计里抬起头来，叫出一个比那套衣服的价钱高出很多的数字：“那套漂亮的全羊毛套装吗？42 块。”席德假装没听清，又会把手做成杯状放到耳朵上再问一遍，而哈里又会回答，“42 块。”这时候，席德就会转向顾客，告诉他说，“他说是 22 块。”很多顾客都会赶紧把衣服买下来，在可怜的席德发现自己的“错误”前匆匆离开，并暗自高兴，以为占了大便宜，买到了好货。

## 柔　道

一个精通柔道的妇女在与对手搏斗时很少用到自己本身的力量，而是尽可能地利用蕴藏在自然原理——像万有引力定律、杠杆原理、动量、惯性等——中的力。如果她知道怎么样以及在什么时候让这些自然原理付诸行动，可以轻而易举地打败一个比自己强壮得多的对手。那些利用自动影响武器的人也正是这样，因此他们经常可以不费吹灰之力，完全凭借这些武器本身的力量就达到目的。这对他们来说当然是两全其美的事情——他们通过操纵他人的行为来获得好处，却没有被人识破的危险。即使是受害者本人也以为自己的妥协退让是出于一种不可知的力量，却浑然不觉自己已经落入了那个从中获利的人精心设下的圈套。

有一个叫做对比原理的人类认知原理就很好地体现了这一特点。对比原理影响我们对先后接触到的两件东西之间差别的判断。简单说来，如果两件东西很不一样，我们会趋向于认为它们之间

的差别比实际的更大。因此如果我们在放下一样轻的东西之后再提起一样重物，就会觉得第二样东西比单独去拿时还要重。对比原理是心理物理学中一条著名的原理，除了重量之外，也适用于其他认知领域。比如说，如果我们在鸡尾酒会上刚与一个漂亮女人说过话，马上又遇见一个姿色平平的女人，这第二个女人就会比实际的显得更缺乏吸引力。①

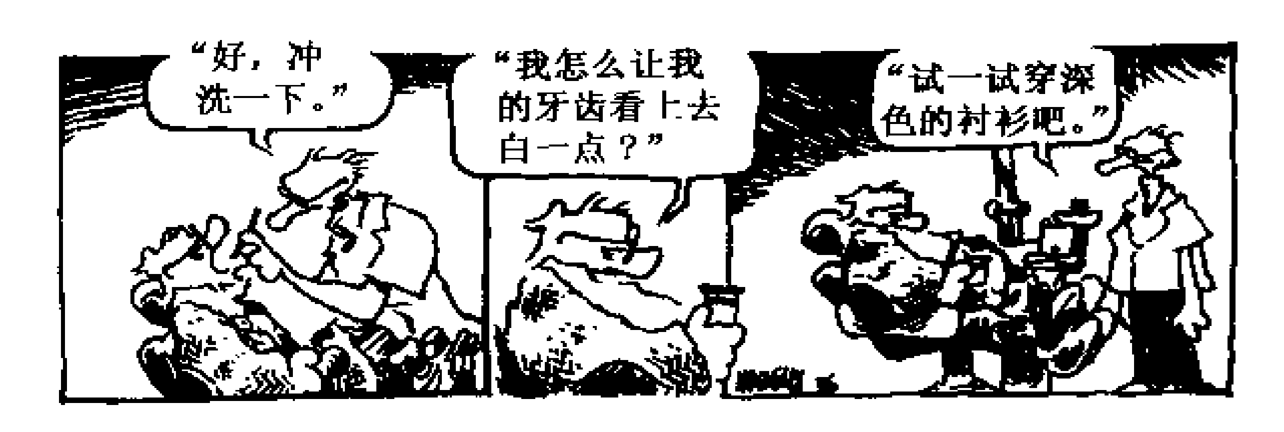
有一个巧妙的小实验经常被用来把认知对比原理介绍给学生们。在这个实验中，每一个学生都依次被叫来坐在三桶水前——一桶冷水、一桶室温的水、一桶热水。在把一只手放在冷水中和一只手放在热水中之后，学生被告知同时把两只手伸进室温的水中。这时候学生脸上立刻出现了又滑稽又迷惑的表情：尽管两只手是放在同一桶水中，那只原来放在冷水中的手觉得这是热水，而原来放在热水中的手却觉得这是冷水。这个小实验告诉我们，由于前面发生了不同的事情，同一样东西——在这个例子中，室温的水——给我们的感觉可以非常不一样。

对比原理所提供的小巧玲珑的自动影响武器人们当然是不会放过的。这个原理最大的好处就在于，它不但十分灵验，而且在整个过程中扮演的角色很难让人察觉到。人们利用这个原理占尽了便宜，你却不会意识到他们的天时地利原来都是他们自己悉心营造出来的。服装零售商就是一个很好的例子。当一个男子走进一间时髦的男装店，想买一套三件头的套装和一件毛衣时，如果你是售货员，你应该先带他看哪一种衣服，他才比较可能花更多

---

① 有一些研究者警告说，由于大众媒体给我们灌输了很多外表完美得不切实际的人物的形象（电影演员，模特），我们对身边可能与我们发生浪漫关系的人的外表的评价便会打些折扣。比如说有一个研究就表明，看多了“花花公子”或“花花女郎”上很夸张的性感裸体照片后，人们对自己的配偶或同居伙伴的性感程度就没有那么满意了。

鞋




认知对比—— 绝妙的主意

的钱呢？服装店告诉他们的销售人员，应该先给他看贵的那一种。我们的直觉也许恰恰相反：如果一个人刚刚花了很多钱买一套套装，他愿意再花在毛衣上的钱一定会很有限。但服装商却胸有成竹，因为他们的策略正是与对比原理相吻合的：如果首先卖套装的话，等到挑选毛衣时，即使是贵的毛衣也显得不贵了。当一个人看到一件毛衣要 95 块钱时可能会望而却步；但如果他刚刚花 495 块买了套装，95 块的毛衣就不会显得太离谱了。同样的道理也可以用在一个要给自己的新套装买附件（衬衫，鞋子，皮带）的人身上。与常识相反，事实表明基于对比原理所采取的策略的确更胜一筹。正如推销分析师惠特尼、胡宾和墨非所说的（Whitney, Hubin, & Murphy, 1965），“有意思的是，即使一个人走进服装店时目的很明确：他只是想买一套套装。但如果他在买套装之后而不是之前买附件的话，他总是会花更多的钱在附件上。”

亲爱的爸爸妈妈：

自从我离家去上大学以后，没有经常给你们写信，非常抱歉。现在我要告诉你们我的现状。但在你们读下去以前，请先坐下。在坐下来之前请不要往下读了，好吗？

我现在一切都已经很好了。我在开学不久的宿舍大火中从窗户跳出去时造成的头骨断裂和脑振荡已经几乎全好了。我只在医院住了两个星期，视觉已经基本上恢复了正常，令人恶心的头痛也一天只有一次了。幸运的是，宿舍的起火和我的跳窗，都被附近加油站的一个服务工人看见了。正是他给警察打了电话，叫来了救护车。他还到医院去看我。我因为宿舍被烧而无家可归，他又善意地邀请我住进了他的公寓。说是公寓，其实只是地下室的一个房间，但还挺可爱的。他是个很好的男孩，我们已经深深地相爱了，正在准备结婚。结婚的日期还没定，但肯定是在我的怀孕显出来之前了。

是的，爸爸妈妈，我怀孕了。我知道你们一直盼望着做祖父母，我想你们一定会欢迎这个小宝宝的到来，并像对待小时候的我一样对他体贴疼爱，给予他无私的奉献和温柔的关怀的。我们之所以推迟结婚，是因为我的男朋友有点小小的感染，以致我们不能通过婚前血液检查。我因为不小心也从他那里传染上了。

好，既然我已经向你们通报了我的最新消息，我要告诉你们我的宿舍没有起火；我没有得脑振荡或头骨破裂；我没有住院，没有怀孕，没有订婚，没有感染，也没有男朋友。但是，我的美国历史得了“D”，化学得了“F”，我希望你们正确地看待这些分数。

爱你们的女儿，

莎伦

**插图 1-1　认知对比原理和大学生**

莎伦的化学虽然不及格，但她的心理学绝对可以得“A”。

对做生意的人来说，先给顾客看比较贵重的物品是绝对必要的。否则的话，对比原理不仅帮不了他们的忙，而且还会帮倒忙。先把一件便宜的物品拿给顾客看，然后再给他们看贵的，只会使后者显得更加昂贵——这当然不是大多数生意人想要看到的结果。正如取决于前一桶水的温度，同一桶水可以显得热一些或冷一些，他们也可以按自己的意愿让同一样东西显得贵一些或便宜一些，所要做的只是小心把握前面展示的那样东西的价格而已。

服装商并不是惟一懂得巧妙地利用认知对比原理的人。当我在房地产公司暗中了解他们的推销策略时，就发现了他们熟谙的一种利用对比原理的技巧。有一个周末，为了了解房地产业的内情，我陪一个房地产推销员带顾客看房子，这个推销员——让我们叫他菲尔——说他要告诉我一点诀窍，好让我尽快对业务熟悉起来。我很快就注意到了一件事：每当菲尔带一批新的顾客看房子时，他总是会从几栋没人会要的房子看起。当我问起来时，他笑了。他说这些房子是公司的“铺垫”房地产。公司总是保留着几栋很破败的房子，却给它们标上很高的价钱。他们当然没有打算把这些房子卖给顾客，拥有这些房子的目的是把它们出示给顾客看，好让那些公司真正想要出售的房地产对比之下显得更有吸引力。并不是每一个推销员都利用这些“铺垫”房地产，但菲尔却喜欢用。他说他喜欢顾客们看过这些破房子以后再看那些他想要卖给他们的房子时眼睛一亮的样子。“在他们先看了那几个破玩意儿以后，我给他们挑的房子就显得格外出众了。”

汽车商利用对比原理的方法则是等到一辆新车的价钱谈妥了的时候再开始提议一项又一项顾客可以选择加到新车上去的附加设备。面对一桩马上就要成交的好几千块钱的生意，再花几百块钱买个像立体声收音机之类的时髦玩意儿实在不算什么。推销员随后可能还会提议染色玻璃窗、双旁视镜、更好的轮胎，或是——

种花哨的装饰，道理也是一样的。这里的诀窍是这些附加设备要一样一样地分别提出来，这样每一样东西的相对便宜的价钱与顾客已经决定要花的大笔的钱比起来才会显得微不足道。很多有经验的买车者都知道，因为所有这些不起眼的附加设备，很多廉价车最后的价钱都像气球一样膨胀起来。当顾客站在那里，手里拿着签好的合同，迷惑着这到底是怎么回事，却发现除了自己以外没有什么别的人可以抱怨时，汽车推销员却站在一旁，脸上带着柔道大师得意的微笑。

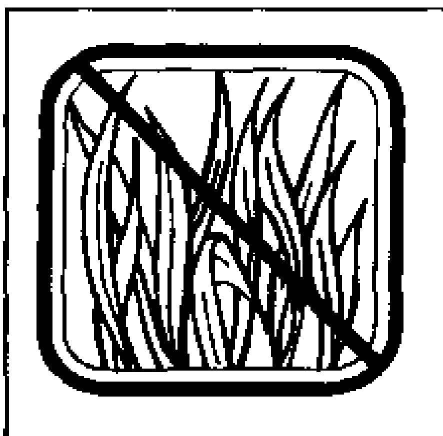
**读者报告 1-2**

**来自一名芝加哥大学商学院的学生**

有一次，我在奥海尔机场等着上飞机，听到一个工作人员宣布说飞机超员了，如果有人愿意坐下一班飞机的话，可以收到价值 1 万元的礼品券！这个夸张的数字当然是开玩笑的，只是为了博取人们一笑。大家的确也笑了。但我注意到，当他告诉我们礼品券的真正价值（200 元）时，没有一个人感兴趣。他后来不得不提价两次，先是提到 300，后来又提到 500，才终于有些人接受了。

那时候我正在读你的书。我意识到那个工作人员虽然博得了人们一笑，但按照对比原理他实在是做了一件蠢事。他这么一弄，人们就会把几百元的礼券和 1 万元去比，当然觉得很微不足道了。这一笑可真不便宜，他的航空公司在每个志愿者身上多花了 300 块钱。

**作者评论：**那么这个工作人员应该怎样利用对比原理呢？也许他应该先开一个"五块钱礼券"的玩笑，然后再宣布礼券的真正（而且听起来也会显得更有吸引力的）价值：200 元。这样一来，我敢肯定他既可以博得人们一笑，也可以找到他的志愿者。



**Society for the Prevention of CRABGRASS**

"丑陋的螃蟹草是可以被征服的——如果像您这样的关心这件事情的公民愿意伸出援手的话。您慷慨的捐献可以让我们通过科学研究来实现一个没有螃蟹草的世界。请加入我们的行列，捐款给螃蟹草防治协会。为您的方便着想，我们已经提供了一个写有回信地址的信封。"



**插图 1-2 蟹赠卡**

# 第二章

## 互 惠

### 一个古老的原则：给予，索取……再索取

付每一笔债务，就像上帝开的账单一样。

——拉尔夫·沃都·爱默生

几年前，一位大学教授做了一个小小的实验：他给随机抽样挑选出来的一群素不相识的人送去了圣诞卡片。虽然他也估计会有一些回音，但随后所发生的一切还是大大出乎他的意料——因为从那些素未谋面的人处寄来的节日贺卡雪片似地飞了回来。大部分给他回赠卡片的人根本就没有想到过打听一下这个陌生的教授到底是谁。他们收到卡片，卡嗒，哗，自动就回赠了一张（Kunz & Woolcott，1976）。

这个实验规模虽小，却很巧妙地证明了我们身边最有效的影响武器之一——互惠原理——在人们的行为中所起的作用。互惠原理认为，我们应该尽量以相同的方式回报他人为我们所做的一切。如果一个女人帮了我们一次忙，我们也应该帮她一次；如果一个男人送了我们一件生日礼物，我们也应该记住他的生日，届时也给他买一件礼品；如果一对夫妇邀请我们参加了一个聚会，我们也一定要记得邀请他们到我们的一个聚会上来。由于互惠原理



人寿保险不是给死去的人，
而是给那些活着的人的。
“我的丈夫：总裁、推销员、经理、采购员、仓库工人，但他也不是永生的。”
玛丽·范德布罗的丈夫是一个非常成功的酒商，但他在49岁的时候被发现得了晚期癌症。
幸运的是，他很有远见。虽然他知道自己过世以后他生意可以卖掉，但他的人寿保险留给玛丽的钱却让她可以保留继续经营他的生意。直到现在，雇员们还可拥有他们的工作，顾客们仍然可以买到好酒，而玛丽还在继续着他的梦想。
你准备好了没有呢？没有人寿保险，你的储蓄和投资计划会随着你生命的结束而结束，而一个保险经纪人或其他理财专家却可以帮助你制订一个理财计划，在你去世以后，这个计划还可以为你所爱的人服务。
如果你想对我们有进一步了解，请打电话到1888-LIFE-777，或参观我们的网址：WWW.life-line.org
LIFE

的影响力，我们感到自己有义务在将来回报我们收到的恩惠、礼物、邀请等等。因为对这一类东西的接受往往与偿还的义务紧紧联系在一起，在英语以及很多其他的语言中，“理应回报”实际上已经成了“谢谢”的同义词。

互惠原理以及与之形影相随的负债感给人印象最深刻的一点就是，它们在人类文明中几乎无处不在。也正因为如此，在对这一原理做了深入的研究之后，社会学家艾尔文·古德纳才断言(1960)，在这个世界上恐怕找不到一个不认同这条原理的社会组织。[①] 不仅如此，这条原理在每一个社会组织中都运用得非常普遍，以致于几乎每一种形式的交换都渗透了它的影响。事实上，一个发达的以互惠原理为基础的义务偿还体系很有可能正是人类文明的一个特征。著名的考古学家理查德·李凯认为，人类之所以成其为人类，互惠系统功不可没。他说：“我们人类社会能发展成为今天的样子，是因为我们的祖先学会了在一个以名誉作担保的义务偿还网中分享他们的食物和技能”(Leakey & Lewin，1978)。文化人类学家莱昂奈·泰格和罗宾·佛克斯把这种“义务偿还网”视为人类适应环境的一种独特机制。正是由于有了这样一张网，才会有劳动的分工，不同商品的交换。互相交换服务使人们得以发展自己在某一方面的技能，成为这方面的专家和能手，也使得许多互相依赖的个体得以结合成一个高效率的社会单元

---

① 有些社会组织把这条原理正式地列入了他们的典礼和仪式。比如说在巴基斯坦和印度的部分地区就有一种被称为“凡顿班济”的制度化的礼物交换风俗。古德纳是这样评论这种风俗的(Gouldner，1960)：

值得注意的是，这种制度刻意避免消除所有的负债感。因此，在一个婚礼上，当离开的客人收到糖果作为礼物时，女主人会先称一些糖果拿给他们，说：“这5个是给你的，”意思是说：“这是对你刚才给我的礼物的答谢，”然后再加上一些额外的糖果说：“这些是我的。”那么在下一次送礼的场合，她就会收到对这些额外的糖果的回报，再加上一些别的礼物。而她以后又要回报这些别的礼物。这样一直继续下去，无穷无尽。

活方面只会给我带来麻烦，在事业上却对我很有帮助。当上面提到的这件事情发生时，我便也忍不住去挖掘了一些更详细的材料。幸运的是，有一个新闻记者也和我一样对埃塞俄比亚的行为百思不得其解，因此去向他们寻求解释。他得到的回答又一次雄辩地证明了互惠原理的威力：虽然埃塞俄比亚自己手头也很紧，但他们还是决定捐钱给墨西哥，因为在1935年，当埃塞俄比亚正受到意大利的侵略时，墨西哥也曾经给埃塞俄比亚提供过援助（“埃塞俄比亚红十字会报告”，1985）。知道这一点以后，我虽然仍对埃塞俄比亚的行为肃然起敬，但却不再迷惑不解了。很显然，互惠的需要战胜了文化的巨大差异、遥远的地理距离、极度的贫困饥荒和自己的切身利益。一句话，半个世纪以后，跨越重重障碍，偿还的义务胜利了。

## 互惠原理是怎样起作用的

不过，互惠原理虽然常常会把偿还的义务强加到我们头上，但我们从互惠原理中得利的时候还是占多数的。正因为如此，笃信并且服从这个原理也就成了我们生活中一项十分重要的行为准则。我们每一个人都知道遵守这个原理合乎社会给我们订立的行为规范，而违背了它却会遭到无情的唾弃和嘲弄，甚至会被戴上像乞讨赖账、忘恩负义之类的大帽子。因为对那些只知索取不知偿还的人有一种普遍的厌恶感，我们往往都会极力避免与他们为伍。而恰恰是我们的这种努力，给一些想要利用这个原理获利的人提供了机会。

为了了解互惠原理可以怎样被熟悉它的人利用，我们不妨看一下康奈尔大学的丹尼斯·雷根教授主持的一个实验（Regan，1971）。在这个实验中，一个实验对象被邀请参加一次所谓的“艺

术欣赏”，也就是与另一个实验对象一起给一些画评分。另外一个评分者　　让我们叫他乔——其实是假装的，他的真实身份是雷根教授的助手。实验在两种情况下进行。在第一种情况下，乔主动送了那个真正的实验对象一个小小的人情：在评分中间短暂的休息时间里，他出去了几分钟。回来的时候，他带回了两瓶可口可乐，一瓶给实验对象，一瓶给自己，并告诉实验对象，“我问他（主持实验的人）是否可以买一瓶可乐，他说可以，所以我给你也带了一瓶。”在另一种情况下，乔没有给实验对象任何小恩小惠，中间休息后只是两手空空地从外面进来。但在所有其他方面，乔的表现都一模一样。

稍后，当评分完毕，主持实验的人暂时离开了房间时，乔要实验对象给他帮个忙。他说他在为一种新车卖彩票。如果他卖掉彩票的数目最多，他就会得到 50 块钱的奖金。乔想要实验对象以 25 分一张的价钱买一些彩票：“买一张算一张，但当然是越多越好了。”这才是这个实验的真正目的：比较在两种情况下实验对象从乔那里购买彩票的数目。你一定可以猜得到，对乔来说，向那些早些时候接受过他的可乐的人兜售彩票要容易得多。显然那些得过他的好处的实验对象都觉得自己欠了他一点什么，因此他们购买彩票的数目是另一种情况下的两倍。这个实验虽然很简单，却揭示了互惠原理的几个重要的特点。下面我们要详细地分析一下这几个特点，以便了解互惠原理可以怎样被人们转化成一种牟利的武器。

## 互惠原理具有压倒性的力量

互惠原理之所以可以成为如此有效的说服他人的工具，一个重要的原因就在于它所蕴藏的巨大力量。在它的影响下，人们很

轻易地就会答应一个在没有负债心理时一定会拒绝的请求。即使是一些平时颇具影响力的因素，与它一比也会相形见绌。关于后者在雷根实验的第二个结果中也可以找到证据。除了对互惠原理的说服效果感兴趣外，雷根对个人好恶会怎样影响人们的依从决定也很有兴趣。为了衡量对乔的个人印象会怎样影响实验对象的买彩票决定，雷根叫他们填了几份表格来了解他们对乔的印象，以便分析他们对乔的喜爱程度和他们购买彩票数量之间的关系。结果很自然地，实验对象对乔越是喜欢，他们购买彩票的数量就越大。这一点也不奇怪：人们总是比较乐意帮助自己喜欢的人，这一点每一个人都猜得到。

但有趣的一点是，当实验对象接受了乔的可乐以后，这种喜爱和依从之间的正相关关系就完全消失了。对那些欠了他的情的人来说，不管他们喜欢还是不喜欢乔都没有关系，他们觉得自己有责任来报答他，而他们也的确这么做了。这样一来，那些不喜欢乔的人与喜欢乔的人买的彩票的数量就没有什么区别了。也就是说，互惠原理的威力是如此巨大，它把另外一种通常也会影响人们的依从性的因素——对提出请求者的印象——完全掩盖住了。

这个结果是非常值得我们注意的，因为这意味着即使是我们不喜欢的人，像不请自来的推销员，令人讨厌的点头之交，或是一些稀奇古怪的组织的代理人，只要在提出要求之前送我们一个小小的人情，我们对他们的要求就失去了抵抗力。我们很多人可能都有过与黑尔·克里希纳会社的募捐者打交道的经历。黑尔·克里希纳会社是一个发源于印度城市加尔各答、有上百年历史的东方宗教团体。但在本世纪 70 年代，这个团体突然有了令人瞩目的发展，因而引起了各方面的注意。它的发展不仅表现在追随者的数目上，而且也包括财富和资产。它的经济实力的增长得利于

一系列的活动，但其中最主要的也是迄今为止最引人注目的还是会社成员在公共场所发起的募捐活动。在美国，这个会社早期的募捐活动是令很多目睹过的人至今还记忆犹新的：一群献身于克里希纳的人——通常都剃着光头，穿着不合身的袍子，打着绑腿，拿着珠子和铃铛——在城市的街道上游走，一边用整齐的声音哼哼唱唱敲敲打打，一边请人们给他们捐款。

虽然这种募捐的方式非常引人注目，但却并不是很有效。一般美国大众，客气点说，觉得克里希纳很奇怪，因此不是太情愿拿出钱来捐给他们。很快地，克里希纳会社就意识到他们遇到了一个很棘手的公共关系的问题，因为那些可能的捐款人不喜欢克里希纳会社成员的外表、穿着和行为。如果这个会社是个一般的商业组织，没问题，改变那些公众不喜欢的东西就是了。可是，克里希纳会社是个宗教团体，它的成员的外表、衣着和行为是具有一定的宗教意义的。而众所周知，不管在哪个教派中，宗教因素通常都是不会随世俗的原因变化的。因此，克里希纳会社的决策者们遇到了一个真正的难题。一方面是宗教信仰和有着宗教含义的服饰和发型；另一方面是美国人民对这些东西的反感带来的对这个组织的财政状况的威胁。怎么办？

克里希纳会社找到了一个非常聪明的办法：他们采用了一种新的募捐方式。这种方式并不要求募捐对象对他们有好感，而是以互惠原理为基础。而正如雷根的实验所证明的，互惠原理的力量是足以克服人们对募捐者的厌恶感的。新的策略还是在行人集中的公共场所（机场是他们的最爱）向人们募捐，但在募捐的请求被提出来之前，他们会先送上一份小“礼物”——一本经书，会社办的“回归神性”的杂志，或者，最经济的方式，一朵花。毫无戒心的过路人会突然发现一朵花被塞进了手里或是别到了衣服上，而且就再也脱不了手了。即使他明确表示不想要这朵花，募

捐者也会拒绝收回，坚持说："不，这是我们给你的礼物。"而只有到了这个时候，当互惠原理已经被悄悄地启动了之后，给会社捐款的要求才被提出来。这个"先施舍后乞讨"的策略取得了巨大的成功。由于以这种方式所募得的巨额收入，黑尔·克里希纳会社在美国以及海外321处拥有了庙宇、商行、住宅等财产。

顺便提一下，值得注意的是克里希纳会社现在已经不太运用这种募捐方法了。但这并不是因为互惠原理失了效，而是因为我们已经找到了不让克里希纳人把它强加到我们头上的方法。在上了一次当以后，很多旅行者都对飞机场和火车站的穿着长袍的克里希纳人警觉起来。他们或是小心地调整自己的路径，避免与这些人相遇，或是事先做好准备以避开他们的"礼物"。为了抵消这种人们日益增长的警惕性，克里希纳会社告诉他们的会员用更现代的方式穿着打扮，使人们不至于一眼就将他们认出来（有些人甚至背着旅行袋或者提着箱子）。但伪装也没有太起作用。很多人现在都已经知道了，在机场等公共场所是不能随便接受自己没有要求的东西的。更有甚者，机场的管理部门也采取了一系列的措施来提醒我们注意克里希纳们的身份和意图。因此，现在常见的做法是机场把克里希纳人的募捐活动限制在一定的范围内，并用路标或广播来告诉人们克里希纳在此募捐。由此看来，我们与克里希纳对抗的方式是避开他们，而不是顶住他们赠送的礼物所带来的压力，这件事本身就证明了互惠原理的社会价值。让他们的伎俩得以成功的互惠原理威力太强大了，对社会的贡献也太大了，我们实在不能够——也不愿意——违背它。

由于这个原因，克里希纳会社在财政上遇到了一系列的困难。在北美，由于财力不足，他们的庙宇有30%都关闭了，剩下的庙宇中的驻守人员也从5000人降到了800人。但是，克里希纳是个生命力很强的组织。虽然他们的官员承认在北美老根据地面临着




**圣诞克里希纳**

乔装打扮到极致，但这些克里希纳们骨子里仍然是在使用互惠原理。上图的克里希纳会社成员因为无照强行募捐而被捕。他们以把糖果硬塞到圣诞购物者手中的方法向他们施压，然后募捐。

一些困难，但同时他们也指出，在新开辟的东欧市场上，他们的组织正在非常蓬勃和迅速地发展和壮大。很显然，东欧的人对克里希纳们深谋远虑的施舍行为还缺乏足够的认识，因此他们的策略还在继续发挥效力。

虽然克里希纳会社把他们的阵地转移到了一个更丰美的草原上，但这并不意味着所有有效的互惠策略都被他们带走了。比如说，研究人员发现，如果在寄给人们调查问卷时也附带寄去一些钱作为礼物（像一个银元或五块钱的支票），而不是答应他们在回答问卷以后再寄去同样数目的钱作为回报，可以明显地提高问卷的回收率（Church，1993；Warriner，Goyder，Gjertsen，Horner，& McSpurren，1996）。事实上，有一个研究表明，与其在问卷调查之后寄一张 50 块钱的支票作为答谢，不如在寄问卷时附上一张五块钱的支票作为礼物，因为后者的效率是前者的两倍（James & Bolstein，1992）。同样地，饭店的侍者也知道，如果在给顾客账单时也给他们一点糖果或薄荷口香糖，也可以明显地增加小费的数目（Lynn & McCall，1998）。一般来说，生意人发现，在收到一件礼物之后，顾客们有可能会购买他们本来会拒绝的商品或服务（Gruner，1996）。

而且，看来人们早在成年以前就已经认识到了这种存在于给予和索取之间的社会纽带。一位五年级老师告诉过我这样一件事。有一次，她想测验一下学生们对过去时、现在时和将来时的掌握程度。有一个问题是，“我给予”的将来时是什么？结果有一个学生信心十足地答道，“我索取。”虽然他可能犯了一个语法错误，但他对一条更博大的社会原理却掌握得完全正确。

## 政　　治

政治是互惠原理大显神通的另一个舞台。在政治的每一个层面上都可以看到互惠原理的影子：

- 在最上层的政界，政客们都念念不忘把相互提携和吹捧放进自己的议事日程，各种稀奇古怪的攻守同盟更是司空见惯。为了答谢提案发起人曾经给过自己的某种好处，不少民选代表甚至会投上完全不符合自己的个性和惯常所扮演的角色的一票。有很多政治分析家都对林登·约翰逊在就任总统之初有本事让那么多法案获得国会批准感到惊讶。有一些国会议员通常是会很强烈地反对某些提案的，可他们也投了赞成票。经过一番仔细的观察和研究，分析家们发现这并不意味着约翰逊在政治上特别的精明老练，而是与他多年来在参众两院任职期间给许多议员帮忙而建立起来的丰富人脉有直接关系。正是利用议员们过去欠下的人情债，他才在就任总统之后很短的时间里制订出数量惊人的法案。有趣的是，同样的逻辑也可以解释卡特总统任职初期遇到的问题。在卡特就任总统时，民主党在众议院和参议院都占多数，但卡特却很难让他的法案在国会获得批准。之所以会出现这种情况，主要还是因为卡特是从国会山以外直接入主白宫的。竞选期间他曾利用自己华盛顿圈外人的身份大做文章，声称自己不欠华盛顿的任何人什么东西，但这恰恰也表明华盛顿的任何人都不欠他什么——而这也正是他在立法方面遇到困难的原因。克林顿这个华盛顿圈外人第一任内的立法记录不佳也是同样的道理。

- 在另一个层次上，不论是公司还是个人都喜欢以各种名目给执法和立法的官员帮忙或赠送礼品，与此同时一系列的法律也被制定出来对这些行为加以限制，这两种现象从不同的角度证明了互惠原理不可低估的影响力。即使是在法律允许范围之内的政治捐款，与其说是支持一个最看好的候选人，也不如说是想尽可能多地积累人情债。这一点只要看一下在重要的竞选当中给两个主要的竞选对手都捐款的公司和组织的名单就一目了然了。如果对此还将信将疑，或者想看到政治献金者期待回报的赤裸裸的证据，不妨听一听商人罗杰·塔姆拉兹在国会关于竞选财政改革的听证会上坦率得惊人的自白。当被问到他 30 万元的捐款是否得到了回报时，他笑着答道，“我想下一次我会给 60 万。”

这种坦率在政界是很罕见的。在大多数的时候，政治捐款的给予者和接受者都会联合起来，否认那些竞选捐款、免费旅游、超级杯球赛的票以任何方式左右了那些“清醒的、有良知的”政府官员的意见。就像一个游说组织的头目强调的，这里没有什么值得大惊小怪的事情，因为“这些政府官员都是聪明、成熟、老练的人。他们正处在事业的巅峰，所受的训练使他们拥有深刻的洞察力、批判的眼光和高度的警惕性”（Barker，1998，p. A7）。对于这种观点，政客们当然是举双手赞同的。按照他们的说法，这种影响到每一个人的负债感是与他们无缘的。我们州的一个众议员在谈到自己是否对送礼者有任何义务时就没有给人留下一点怀疑的余地，“这些礼物不会从我这里给他们带来任何东西。在我的眼里，他们和其他人完全一样”（Foster，1991，p. A7）。

请原谅如果我，作为一名科学家，听了这句话之后笑了起来。清醒的、有良知的科学家是不会产生这样的错觉的，因为这些

"聪明、成熟、老练、正处在（科学）事业巅峰的人"对互惠原理并没有比其他人更强的抵抗力。这里就有一个很好的例子。有一种治疗心脏病的药的安全问题曾经引起过很多争议。而研究发现，在所有发表了文章支持这种药的科学家中，百分之百都曾经接受过制药公司的资助（免费旅行，研究经费或工作机会）。但在对这种药持批评态度的科学家中，只有37%接受过类似的资助(Stelfox, Chua, O'Rourke, & Detsky, 1998)。如果"所受的训练使他们拥有深刻的洞察力、批判的眼光和高度的警惕性"的科学家会被互惠交换的浪头打得晕头转向，我们又有什么理由相信政客们不会这样呢？官员们——不论是被选举出来的还是被任命的——总以为他们可以凌驾于制约其他人的规则——像停车规则等——之上，但如果他们在互惠原理上也这么认为的话，那不仅仅是可笑的，而且也是很危险的。

## 并非免费的试用

当然，互惠原理在商业界大显神威的例子也是多得不胜枚举的，这里我们可以来看几个大家都很熟悉的与"免费试用"有关的例子。免费试用作为一种很有效的营销策略已经有很长的历史了。一般的做法是把少量的有关产品提供给潜在的顾客，据说这样做的目的是让他们试一下看自己到底喜不喜欢这个产品。从制造商的角度来说，让公众了解他们的产品的质量当然是一个很合理的愿望。但免费试用的妙处却在于，免费试用品也是一种礼品，因此也可以把互惠原理潜在的力量调动起来。当推销商品的人看上去是诚心诚意地要消费者们品尝和了解他们的产品时，他们却可以是用真正的柔道大师的方式，把与礼物紧紧联系在一起的让人产生负债感的自然力量释放出来。

一个最好的提供免费试用品的场所是超级市场。在这里，顾客们经常可以品尝一小块奶酪或是一小片肉。而很多人都觉得，如果从那个笑容满面的工作人员手中接受了免费品尝的食物，就不好意思把牙签或杯子一还，然后转身离去。因此，他们往往会买一点东西，即使他们对那种产品并不是特别感兴趣。万斯·派科德在“隐藏的劝说者”一书（Packard，1957）中就引用了一个这样的例子。这个例子是免费试用策略的一个很有效的变种：一个印第安那的超级市场把奶酪摆在外面，邀请顾客们自己切下一小片来品尝。利用这个办法，他们有一天在短短的几小时内就卖掉了1000磅奶酪。

安利公司使用的则是另外一种形式的免费试用策略。安利公司是一家成长非常迅速的日用品制造和销售公司，他们的产品全部是利用一个全国范围的社区上门销售网来推销的。几年前他们还在地下室办公，现在已经有每年15亿美元的生意了。他们用一种叫作“霸格”的方法来推行他们的免费试用策略。所谓“霸格”，就是一组各种各样的安利产品，像家具磨光剂、洗衣粉、洗发液、除臭剂喷射器、杀虫剂、窗户清洁液等等。推销员们把这些东西用一个特制的盘子或是塑料袋装着带到顾客的家里。在安利内部流通的保密手册中，推销员被告知把“霸格”留在顾客处“24、48或72小时，不收任何费用，不要让主妇有任何思想负担。只是告诉她你想要她试用这些产品……没有人会拒绝这个提议的。”到了试用期要结束的时候，推销员再去取顾客的订单。因为几乎没有什么人在这么短的时间内可以用完一整瓶“霸格”中的任何一样东西，安利的推销员就会把“霸格”剩下的部分拿给街对面或是另一个计划中的顾客，而重新开始这个程序。很多安利的推销员都同时有好几个“霸格”在他们的销售区域内流通。

当然，到了这个时候，你我都已经知道，那些接受并试用了




**布宜诺斯的那奇欧**

有些食品商不想等顾客进了店门以后再免费品尝自己的东西，而是迫不及待地等在门口。

“霸格”的顾客都已经落入了一个不得不面对互惠原理的尴尬境地。很多顾客在他们的负债感面前乖乖地缴械投降，买下了那些他们已经试用了一部分的产品。当然，到了这个时候，安利公司也已经知道了这是必定会发生的事情。使用“霸格”的效果是十分惊人的，即使是在像安利这样一个一直有良好的成长纪录的公司里，“霸格”产生的效应也十分轰动。在各州的批发商写给总公司的报告中对“霸格”的非凡成绩就有如下的记载：

> 简直令人难以置信！我们从来没有看到过这种疯狂的局面。产品销售的速度快得惊人，而我们才不过刚刚起步……本地的销售人员一开始使用“霸格”，销售量就有了惊人的增长（伊利诺州销售部）。这是我们的销售策略中最高明的一个……当我们去取“霸格”的时候，顾客平均买下了其中一半的产品……一句话，效果惊人！在整个公司中，我们还从来没有看到过这样强烈的反应（马萨诸塞州销售部）。

安利的销售人员看来是完完全全被“霸格”的巨大威力征服了—— 他们当然欣喜若狂，但又的确有些迷惑不解——但你和我对此应该已经不会感到惊讶了。

其实，在很多与金钱和商业利益的交换完全无关的纯属个人的关系中，互惠原理也在起作用，而我最喜欢的证明互惠原理的强大影响力的例子也来自这个范畴。欧洲科学家埃博-爱布斯菲尔特（1975）讲过一个一次世界大战中的德国士兵的故事。这个士兵是个专门深入敌后去抓俘虏来审讯的特种兵。因为当时打的是堑壕战，大队人马要穿过两军对垒前沿的无人区是十分困难的。但一个士兵悄悄爬过去溜进敌人的战壕相对来说就比较容易了。参战双方都会有这方面的特种兵，经常以这种方式去抓一个敌军

的士兵，然后把他带回来审讯。我们故事中的德军士兵以前曾经多次成功地完成过这样的任务，现在他又出发了。与以前多次做过的一样，他很熟练地穿过两军之间的地域，出乎意料地出现在敌军战壕中一个落单士兵的面前。这个毫无警戒的敌兵正在吃东西，一下子就被缴了械，手中只剩下一块面包。这时候，这个吓破了胆的士兵做了一件可能是他一生中最重要的事：他分了一些面包给面前的德国兵。这个德国人被这个举动深深地感动了。虽然他知道上司会大发雷霆，但还是转身离开战壕，穿过无人区，两手空空地回到了自己的营地：他无论如何也不能把这个施恩于自己的人当俘虏抓回去。

还有另外一个关于一个女人挽救自己生命的故事也同样具有说服力。在上面的故事中，那个被俘的士兵是靠给予一件礼物救了自己一命，而这个女人却是靠拒绝一件礼物，从而也拒绝随之而来的强烈的负债感，救了自己的命。戴安·路易是圭亚那琼斯城的居民。1978 年 11 月，琼斯城的领袖吉姆·琼斯号召全城居民集体自杀。大部分人都顺从地喝下一种事先准备好的有毒的饮料然后死去了，但戴安·路易却拒绝了琼斯的命令，逃出琼斯城，躲进了丛林中。她说自己之所以会这样做，是因为自己在有需要的时候拒绝了琼斯的帮助。当她生病的时候，她没有接受琼斯给她的食物，因为“我知道他只要给了我这些食物就可以支配我。我不想欠他任何东西”（Anderson & Zimbardo，1984）。

## 互惠原理认可强加于人的负债感

前面我们已经提到过，互惠原理的威力在于，即使是一个陌生人，或者是一个不讨人喜欢或不受欢迎的人，如果先施予我们一点小小的恩惠然后再提出自己的要求，也会大大提高我们答应

这个要求的可能性。这种情况之所以会发生，当然与互惠原理本身所蕴涵的巨大力量有关。但除此之外，互惠原理的另外一个特点也促成了这种现象：这个使我们产生负债感的恩惠并不一定是我们主动要求的，它完全可以是强加到我们头上的（Paese & Gilin，2000）。回忆一下你就会发现，互惠原理只是说我们应该回报人家的善举，而并没有说只有当我们主动要求了这个善举时才有回报的义务。比如说，美国残废军人组织就报告说，他们的募捐信寄出去以后，通常只有18%的人会捐款。但如果他们主动在信中放进一点小礼物（比如说，背面涂了胶的、个性化的地址标签），捐款率则几乎翻了一倍，达到了35%。当然，如果我们自己主动要求了某种好处，回报的压力也许会更大一些；但即使这个好处是不请自来的，这种负债的感觉也还是照样存在。

又一次地，我们可以从互惠原理的社会意义中找到这种现象的根源。互惠原理之所以被确立起来，就是为了使人们在主动表示善意时不必有后顾之忧。而如果一个强加到我们头上的恩惠不能够造成负债感，这一点就得不到保障。由于互惠关系给孕育它的文化带来的优越性十分巨大，我们总是要尽一切可能确保这个原理顺利地实施下去，因此，著名法国人类学家马塞尔·毛斯（Mauss，1954）在描述人类文明中的送礼过程以及与此有关的社会压力时说过这样的话：给予是一种义务，接受是一种义务，偿还也是一种义务。

尽管回报的责任感是互惠原理的核心所在，但互惠原理之所以那么容易被人利用，却还是由于上面提到的接受的义务。我们接受恩惠的义务感削弱了自己的选择能力，把决定我们会对谁负债的控制权交到了他人的手中。只要看一下前面提到的几个例子，我们就可以清楚地看到这一点。首先让我们回到雷根的实验。在这个实验中，乔给了实验对象一个小小的恩惠，结果实验对象向

乔购买的彩票的数量增加了一倍。但这个小小的恩惠并不是实验对象要求的。是乔主动离开了房间，给自己以及实验对象各买了一罐可乐。但没有任何一个实验对象拒绝乔的可乐，因为在当时的情况下拒绝乔的可乐是件很难堪的事情：乔已经花了这个钱，况且一罐软饮料在当时也的确非常恰如其分，尤其是乔自己也买了一罐。拒绝乔这一细致入微的体贴举动实在是不太礼貌。不过尽管如此，接受这一罐可乐还是让实验对象陷入了一种很被动的境地，这一点在乔宣布他在卖彩票时一下子就变得很清楚了。请注意这里非常重要的一种不对称——所有真正的选择都在乔的一边：他选择了最初的恩惠，他也选择了恩惠被回报的方式。当然，人们可以说实验对象也有对乔的两个提议都说“不”的自由。但要做到这一点其实很不容易。因为在任何一刻说“不”，都是与互惠原理与生俱来的文化力量背道而驰的。

由此看来，即使是一个不请自来的好处，一旦被接受，也会制造出一种负债感。这一点也被海尔·克里希纳会社的募捐技巧很贴切地证明了。我曾系统地观察过克里希纳们在机场的募捐策略，并且对被他们盯上的人的形形色色的反应做了记录。最常见的情形是这样的：

> 一个机场的行人——比如说，一个商人——正匆匆走过一片很拥挤的区域，克里希纳的募捐者走到他的面前，将一枝花递给了他。这个人吃了一惊，将花接了过来。[1] 但

---

[1] 这种惊讶本身也可以是一种制造依从的有效工具。吃了一惊的人通常都比较可能屈从于当时的环境，因为他们有那么一下子有点不知所措，因此更容易受到外界环境的影响。比如说，社会心理学家斯坦利·密格兰和约翰·沙比尼发现（Milgram & Sabini, 1975），在纽约坐地铁的时候，如果突然向一名乘客提出要求说，“对不起，能不能把你的座位让给我?”，而不是先跟旁边的乘客提到这一点来给他或她一点思想准备，这名乘客让出自己的座位的可能性要高一倍。

他马上反应了过来，想要将花还回去，说他不要这枝花。这个克里希纳人则回答说这枝花是克里希纳会社的礼物，他可以保留……但是，如果他能捐一点钱，使克里希纳可以做更多的善事，会社将会十分感谢。这个人又一次表示，"我不想要这枝花，请你把它拿回去吧。"而这个募捐者又一次拒绝了，"这是我们给你的礼物，先生。"从这个商人的脸上可以明显地看出他内心十分矛盾。他是应该留下这枝花，然后一分钱不掏就走开，还是应该屈服于根深蒂固的互惠原理的压力，拿出一点钱来呢？慢慢地，这种矛盾从他的脸上扩散到了他的整个身体上。他的身体偏离开送花者，好像随时就要走开，却又被互惠原理的力量拉了回来。又一次地，他的身体倾斜了过去，但是没有用，他还是走不开。终于，他放弃似地点了一下头，在口袋里摸了摸，掏出一两块钱。对方非常有礼貌地接受了。这一下他可以脱身了。因此他自由自在地走了，手里还拿着他的"礼物"，直到他看见一个垃圾桶——他走了过去，把花扔了进去。

纯属意外地，有一次我在机场目睹了非常有趣的一幕，因此知道了克里希纳们其实也很清楚人们并不想要他们的礼物。几年前的一天，我在芝加哥的奥海尔国际机场观察一群募捐的克里希纳成员。我注意到有一个成员过一会儿就会离开他们募捐的地带，然后又总是拿着更多的花回来。当她又一次去取花时，我正好决定要休息一下。既然我也无处可去，我就跟上了她。结果我发现她走的是一条"垃圾路线"。她走到离募捐处稍远的地区，从一个又一个的垃圾桶中把那些被他们的募捐对象丢弃的花捡起来，带回到自己的阵营中，分发给她的同伴，使这些花可以再一次在互惠

过程中发挥作用。其中的一些花天知道被循环使用过多少次。这里给我印象最深刻的一点就是，大多数这些被丢弃的花朵，都从那些把它们丢掉的人的口袋里给克里希纳们带来过捐款。而这就是互惠原理的本质：尽管一种礼物根本没人想要，尽管人们一有机会就会把这个礼物扔掉，这个礼物在互惠过程中还是一样有效。

除了克里希纳会社以外，好些别的组织也认识到了这一点。也就是说，即使是没人想要的礼物，在造成对方的负债感方面效果也是一样的。我们当中有多少人曾经收到过慈善机构寄来的小礼物——个性化的地址标签、问候卡、钥匙串——以及和小礼物一起寄来的募捐信？我去年就收到过五次，有两次是从残废老兵组织，其他的来自教会学校和医院。所有的这些来信都显示出一条共同的思路：随信寄来的东西是该机构送给我的礼物，而所有我将要寄去的钱都不会被当作是支付这些东西的款项，而是对该机构的捐款。有一封来自一个教会组织的信中就说得很明确，他们并不希望我直接支付随信寄来的一包问候卡，但希望这些问候卡会起到“鼓励善举”的作用。除了很明显的税务上的好处之外，我们可以看出来为什么对这些组织来说，把这些东西看作是礼物而不是商品反而会更有利：有一种很强大的文化上的压力使我们必须回报我们所收到的礼物，即使我们并不想要这些礼物；但是，我们却没有任何压力去买我们不想要的东西。

## 互惠原理引起不公平的交换

互惠原理之所以那么容易被人利用，还有一个重要的原因也不可忽视。虽然互惠原理的出发点是鼓励和保护不同个体之间的公平交易，但荒谬的是，这个原理却常常被用作了促成不公平交

易的工具。互惠原理概括起来说就是一种行为应该用一种类似的行为来回报。比如说，如果人家给了我们某种好处，我们就应该本着礼尚往来的精神以类似的行为加以答谢，不应该无动于衷，更不能以怨报德。但类似的行为是一个很广泛的概念，在这个范围之内到底应该采取什么行动也还是有相当大的灵活性的，因此一个小小的人情造成的负债感导致人们报以一个大出很多倍的好处的现象也是常常可以见到的。从前面所举的例子中我们也可以看到，很多时候都是交易的一方单方面既决定自己以什么样的行为来造成负债感，也决定对方以什么样的行为来消除负债感。这样一来，借互惠原理之手把他人推入一场不公平的交易也就不是想象中的那么困难了。

雷根的实验也为上面的论断提供了证据。在这个实验中，乔以一罐可乐为代价，让实验对象们买了一些25分一张的彩票。但到此为止有一个事实我一直没有提到，那就是这个实验是在60年代末进行的，那时候一罐可乐的价钱是一毛钱。那些接受了乔价值一毛钱的饮料的人每人平均买了两张彩票，其中买得多的还买了七张。即使只看一下平均数，我们也知道乔做了一笔很合算的生意：他的投资回报率达到了500%！

不过另一方面，这里百分之五百也不过区区50分钱而已。那么在互惠的名义下，相互交换的好处是否真的可能有实质性的差别呢？在一定的条件下，这的确是可能的，我的一个学生就有过这样的经历。直到今天，一想起这件事她还是懊悔不已：

大约一年前的一天，我的车发不动了。这时候有一个人走过来帮我发动了车。我向他道谢，他说不用客气。因此我告诉他如果什么时候需要帮忙的话来找我。大概一个月以后，这个人出现在我的门口。他说他想借我的车用两小时，因为他的车正在修车铺里。我觉得要拒绝他有些难以启齿，但又实在是拿不定主意，因为我的车还很新，这个人看上去也很年轻。事后我才知道他还不到开车的年龄而且也没有保险。但我那天还是把车借给了他。当然他把我的车全毁掉了。

为什么一个聪慧的年轻女子，会把自己的新车借给一个几乎完全陌生的人（而且还是一个相当年少的人），只是因为他一个月前帮过她一个微不足道的小忙？或者更概括地说，为什么一个小小的好处，可以激发出一个大出很多倍的回报呢？这里的关键就在于那种令人难以忍受的负债感。由于互惠原理对人类社会的进步起到了很大的作用，这种负债感对每一个人来说都是一副迫不及待要卸下的重担。如果我们不采取某种行为来回报自己所受到的恩惠以消除这种负债感，就会终止一个互惠序列，而施惠于我们的人将来还会施惠于人的可能性就会降低，对社会便会造成一定程度的危害。因此，我们从小就养成了这样的习惯：一旦受惠于人，就如同芒刺在身，浑身都不自在。而我们之所以会痛痛快快地给出比我们所收到的多得多的一切，就是为了尽快使自己从这样的心理重压下获得解放。

当然事情也还有另外一面。一个人如果接受了人家的恩惠却不打算回报，在社会群体中是极不受欢迎的。虽然在特殊情况下，比如说由于条件或能力不允许而不能回报人家的恩惠，也不是完全不可能得到大家的谅解，但一般说来，整个社会对不遵守互惠

原理的人的确有一种发自内心的厌恶。[①] 为了避免被贴上像乞讨赖账、忘恩负义这一类的标签，即使是不公平的交换我们有时候也是愿意接受的。

因此，一方面是发自内心的强烈不安，一方面是来自外部的巨大羞辱，两者结合在一起，便造成了一付十分沉重的心理负担。了解了这一点，对于人们在互惠的名义下会心甘情愿地付出比自己得到的多得多的东西就不会感到太难理解了。而且，即使人们的确有某种需要，如果感到自己难以回报，往往也会尽量避免向他人寻求帮助（De Paulo，Nadler，& Fisher，1983；Greenherg & Shapiro，1971；Riley & Eckenrode，1986）。这并不奇怪，因为尽管物质上的损失是人们不想看到的，但与心理上的重负一比也就不算什么了。

因为担心以后可能会失去更多，人们有时候宁愿拒绝一些礼物和好处。如果一个男人给一个女人买了贵重的礼物，或是非常慷慨地让她度过了一个奢侈的夜晚，这个女人经常就会觉得有一种回报的义务因面感到不太舒服。即使小到一杯饮料，也是可以让人产生负债感的。我的一个学生在她的一篇文章中就很明确地说过，“在一些不愉快的经历之后，我已经不再让在夜总会碰到的男人给我买饮料了，因为我不希望我们双方中的任何一方认为我有满足他的性要求的义务。”而研究结果表明，她的担心不是没有道理的。如果一个女人让一个男人为自己的饮料付账，那么男女双方马上都会认为她更容易跟他上床（George，Gournic，& McAfee，1988）。

---

① 有趣的是，一个跨越各种文化的研究表明，那些反方向破坏互惠原理的人——只给予却不给人回报的机会——也会遭致人们的厌恶。这种现象在调查到的所有国家——美国，瑞典，日本——都可以见到（Gergen，Ellsworth，Maslach，& Scipel，1975）。




**内疚的交换**

即使是最吝啬的人也会感觉到互惠原理的压力。

互惠原理对人类的大部分交往都会产生影响。但在家庭或友谊这样的长期关系中，赤裸裸的互惠交换是没有必要也不受欢迎的。在这种同志式的关系中(Clark & Mills，1979；Mills & Clark，1982)，重要的是双方都有一种在需要的时候给对方提供帮助的意愿（Clark，Mills，& Corcoran，1989）。只要大家都尽力而为，谁付出的更多，谁付出的较少，是不值得斤斤计较的（Clark，1984；Clark & Waddell，1985；Clark，Mills，& Powell，1986）。不过尽管如此，如果长期以来双方之间的交换都处于一种不平等状态，也

是很容易招致一方的不满的。这一点即使是在友谊中也不例外。

**读者报告 2-1**

**来自一个俄勒冈州政府雇员**

我的前任在帮助我熟悉工作时告诉我，我的老板人很好，也非常慷慨，我一定会很喜欢他。他经常在各种场合送给她花或其他的礼物。她之所以辞职，是因为想呆在家里生孩子。否则的话她一定还会工作很多年。

现在我已经在这个老板手下干了六年了，而我也有和她一模一样的经历。在圣诞节的时候他给我和我儿子买些小东西，在我生日的时候他又会送给我礼物。两年前，我的工资达到了这个职位允许的上限，从那以后我就没有加过薪。我做的这一类工作不可能提职。如果我想要更高的薪水，惟一的办法是去参加一个州里的考试，然后申请另一个部门的工作，或者干脆换到私人企业去。但我发现自己好像很不情愿换工作。我的老板已经快退休了，也许我会等到他退休以后。因为他对我那么好，我觉得自己应该留下来。

**作者评论：**这个读者对她目前工作状况的分析让我非常吃惊。她只有在老板退休后才会换工作，看来他的小小的善意在她的身上培养出来的责任感，已经深到使她无法去寻找一个报酬更优厚的职位的地步。那些希望得到下属们说一不二的忠诚的老板们显然可以从这里学到很有价值的一课。但与此同时，我们每一个人也都可以从中得到一个深刻的教训：有些事情虽然看起来微不足道，但和互惠原理这样的重大原则联系在一起时，它们的作用也是不可低估的。

## 相 互 退 让

利用互惠原理来使他人答应自己的请求还有另一种方式。与给人一点好处然后要求他们回报的直截了当的方式相比，这种方式比较微妙，但有时候却更加致命和有效。几年前我就亲身经历了一件事，使我对这种方法的妙处有了第一手的认识。

有一天我正在街上走，迎面走来一个十一二岁的男孩。他先做了一番自我介绍，然后问我要不要买几张五元一张的下周六晚年度童子军杂技表演的票。我对这一类的事情向来没什么兴趣，因此婉言谢绝了。“既然是这样，”他说，“要不要来一点我们的巧克力？只要一元钱一块。”我当即买了几块。但我马上就觉得有点不对劲，原因是这样的：（A）我不喜欢巧克力；（B）我不喜欢随便花钱；（C）我站在那里，手里拿着两块他的巧克力；（D）他拿着我的两块钱走掉了。

为了搞清楚刚才到底发生了什么，我马上回办公室把研究助理们召集起来开会。谈着谈着，我们开始意识到在我答应买巧克力的过程中，互惠原理发生了作用。互惠原理的比较广义的说法是，如果一个人对我们采取了某种行为，我们也应该报以类似的行为。我们前面已经看到，这个原理的结论之一就是，我们有义务回报我们所得到的恩惠。但这个原理还有另外一面：如果他人对我们做出了让步，我们也有义务做出让步。想到这一层，我们意识到我正是落入了这样一种境地。当这个童子军要我买一元钱一块的巧克力时，他已经做出了一个让步，因为比起买五块钱一张的票来，这的确比较容易。如果我要达到互惠原理为我们设下的标准，我就也应该做出一个让步。我们已经看到，我的确做出了让步：当他的要求由大变小时，我由不合作变成了合作，虽然

我对他的两个要求都毫无兴趣。

这是一个很典型的例子。我买了某种东西，但并不是因为我多么喜欢这样东西，而是因为买这样东西的要求提出的方式用到了互惠原理。我喜不喜欢巧克力并不重要，这个童子军对我做出了一个让步，卡嗒，哗，我就也回应了一个让步。这种方法并非次次都有效——没有哪一本书中谈到的自动影响的武器有那么灵验——但在我与童子军的遭遇中，却已经鬼使神差地使我拥有了几块我毫无兴趣、而且价钱也贵得离谱的巧克力。

那么为什么我会有这种以让步回应另一个让步的压力呢？答案又一次可以在这种趋势对社会的效用中寻找。对任何一个人类社会组织来说，让它的成员一起努力去达到一个共同的目标都是十分重要的。但在很多情况下，人们都是带着一些他人不见得能够接受的条件来参与一个具体行动的。只有采取某种方式把这些最初的不合适的愿望搁置到一旁，才能为合作扫清道路。这是一个妥协的过程，而相互退让正是这个妥协过程的一个很重要的表现形式。

互惠原理促成相互退让有两条途径。第一条途径很明显：它给已经接受让步的人造成一种压力，迫使他也采取类似的行动，就是说也做出一个让步。第二条途径没有这么明显，却也至关重要。正如我们前面谈到的与礼物和人情有关的情形一样，回应一个让步的义务感可以保证一个率先做出的让步不至于被人利用，因此对建立起一种良好的社会秩序很有帮助。如果这种义务感不存在，便没有人会愿意主动做出让步，因为谁也不想冒白白放弃一些东西却得不到任何报偿的风险。但如果相互退让的原理在起作用，因为知道对方也有义务来回报，我们首先做出牺牲时就会觉得比较安全了。

# 拒绝—退让策略

因为妥协也可以是一个互惠的过程，因此人们可以先主动做出一个让步，以迫使对方也做出让步，从而达到自己的目的。这个简单的技巧可以称为“拒绝—退让”策略。假定你想要我同意你的某个请求，一个可以增加你的胜算的办法就是先提出一个比较大的、我极可能会拒绝的请求。然后，在我拒绝了这个请求之后，你再提出那个小一些的、你真正感兴趣的请求。如果你的请求提得很巧妙，我就会认为你的第二个请求是你做出的一个妥协，因而会觉得我也应该做出一个妥协。而我眼前就有一个这样的机会——我可以同意你的第二个请求。

那个童子军是不是就是用这个技巧成功地让我买下了他的巧克力呢？从五块钱的请求降低到一块钱的请求，是不是他有意设下的圈套呢？作为一个至今还不愿意丢掉自己的第一个童子军徽章的人，我真心希望并非如此。但是，不管这个“大请求—小请求”的过程是不是有意设计的，效果却是一样的。而既然这个方法很有效，便一定会有人有意识地使用这个方法来达到自己的目的。下面我们就来看一下，作为一种非常可靠的依从策略，这个技巧可以怎样被人利用，然后我们举几个这个技巧成功地被人利用的例子，最后我们再来分析一下这个技巧的几个鲜为人知的特点——正是这几个特点使它成为运用得最为广泛的一种依从策略。

还记得吗？在邂逅那个童子军之后，我马上召集了研究助理们一起来分析到底发生了什么。聚会的结果之一当然是吃掉了那几块巧克力，但除此之外我们也还有一些别的成绩：我们设计了一个实验来证明拒绝—退让策略的有效性。这个实验的目的主要

有两个。首先，我们想知道这个方法对除我之外的人是否也有效。虽然这个方法今天早些时候的确在我身上起了作用，但我从来就是个容易成为各种依从策略的牺牲品的人。所以这个问题并不是多余的：拒绝—退让的策略是不是可以在足够多的人身上起作用，以至于成为一种普遍有效的依从武器？如果回答是正面的，那么这种策略就应该引起我们足够的注意。我们的实验的第二个目的是要判断这个技巧作为一种依从策略到底有多大的杀伤力，它究竟能否让人们答应一个确实有份量的请求，换句话说，这个“小一些”的请求是不是必须是一个“小”的请求。如果我们对于这个策略生效的原因的分析是正确的话，那么这第二个请求就不必很小，而只要比前一个请求小就可以了。我们的猜测是，当提出请求的人从一个较大的请求转换到一个较小的请求的时候，成功的关键在于这看上去要像一种让步。所以即使第二个请求实际上是一个很大的请求，但只要它比第一个请求小，这个技巧就还是会起作用。

经过一番缜密的思考，我们决定把这个技巧用到一个我们认为绝大部分人都不会答应的请求上。我们装成县里青年咨询计划部门的工作人员，去校园里问遇到的大学生，是不是愿意陪一群少年犯去参观动物园。要与一群年龄各异的少年犯一起在公共场所呆上好几个小时，而且也没有金钱上的报偿，这对于学生们来说当然没有任何吸引力。结果也正如我们所料，绝大部分人(83%)都拒绝了这个要求。但同样还是这样的青年学生，当我们用一种不同的方式来问这个同样的问题时，却得到了截然不同的结果。这个过程是这样的：在我们邀请他们作为义务管教员去动物园之前，我们提出了一个更大的要求——在至少两年的时间里，每周花两小时的时间来对少年犯提供咨询。当然所有的人都拒绝了这个极端的要求。只是在他们拒绝了这个要求以后，我们才提出了这个

小一点的、参观动物园的要求。这一次，参观动物园的要求是以让步的形式提出来的，我们的成功率因而戏剧性地提高了，答应去动物园的学生数跃升到了原来的三倍（Cialdini，Vincent，Lewis，Catalan，Wheeler，& Darby，1975）。

可以肯定的是，如果某种策略可以把人们答应一个实质性请求的几率提高两倍（从17%提高到50%），人们是绝不会把这个策略束之高阁的。比如说，工会的谈判就经常是从非常极端的、人们自己也不奢望能够达到的要求谈起的。以这个要求为起点，人们再做出看上去是一系列的让步，以达到引诱对方做出真正的让步的目的。这样看来，起点越高，“让步”的空间就越大，这个过程就越有效。但这个结论只在一定范围内正确。在以色列的巴依兰大学所做的关于拒绝—退让技巧的研究就表明，如果起初的那些请求太极端太无理，这个策略也会产生事与愿违的效果（Schwarzwald，Raz，& Zvibel，1979）。在这种情况下，提出了最初的极端要求的一方会显得没有诚意。这样一来，以后的退让就不再会被认为是真诚的让步，因此也就不能够导致对方的妥协了。因此，那些真正的谈判高手最初提出的条件虽然通常都会夸张到为以后的让步留出足够的余地，因而会最终导致一个令人满意的结果，但也从来不会是太离谱的（Thompson，1990）。

在我对上门推销这一行做调查研究时，还有幸见识了拒绝—退让策略的另一种形式。在我们前面所举的例子中，拒绝—退让策略都是一个事先早已设计好的圈套，但这个策略也可以是一种临场发挥出来的应急措施。挨家挨户推销商品的人最主要的目的当然是把东西卖出去，但在所有我去了解过的公司的推销员训练计划中都还强调了另外一个很重要的目标，那就是获取推销对象的朋友、亲戚或邻居的名字。由于我们在第五章中将要谈到的一系列的原因，上门推销的人如果能够说出一个“推荐”他们来访




**运用拒绝—退让策略的正确和错误的方法**

极端的要求要先讲，但也不能太极端。

的熟人的名字，他们的成功率会高很多。

当我假装在这些公司受训时，没有任何一家公司告诉我应该故意让我的购买要求被拒绝，好退一步索取推荐名单。但好几家公司都指出，如果顾客拒绝买我的东西，我也应该抓住这个机会来获取一些他们的朋友的名字："既然你目前不需要这一套精美的百科全书，能不能麻烦你给我几个熟人的名字？这对他们来说也许是一个很好的机会呢。"有很多人本来是不会让朋友们去受这个罪的，但由于这个要求是作为一个让步提出来的，很多人碍于情面都提供了几个朋友的名字。

## 相互退让、认知对比和水门事件之谜

到此为止，我们讨论了拒绝—退让策略之所以会成功的原因之一——它运用了互惠原理。但这个“先大后小”的策略成功的原因还有另外几个，其中的第一个跟我们在第一章中谈到过的认知对比原理有关。认知对比原理的结论之一就是，一个人在刚买了套装之后会趋向于花更多的钱来买毛衣。因为在刚刚习惯了一个比较贵的价钱之后，比较不贵的东西相比之下会显得更便宜。同样的道理，在“先大后小”的请求过程中，认知对比原理也发生了作用，所以后提出的比较小的要求相比之下也会显得更小。比如说，如果我要向你借五块钱，就不妨先开口借十块钱，这样我便可以同时借助互惠原理和对比原理的潜在力量。我的借五块钱的要求不但会被看作是一个理应得到响应的让步，而且与单独提出借五块钱的要求相比也会显得比较无足轻重。

互惠原理和认知对比原理结合在一起可以产生出一种可怕的力量。而拒绝—退让策略正是这两者结合在一起的产物，因此它的效果也可以是十分惊人的。在我看来，惟有这个理论才能对当代最令人困惑的政治事件，也就是闯入民主党全国委员会在水门大厦的办公室，最终导致了尼克松总统下台的水门事件，做出一个合理的解释。这个行动的决策者之一，杰布·斯帝瓦·马格拉德，在听说水门的盗贼被抓到之后，第一个反应就是觉得难以置信，“我们怎么会愚蠢到这个地步？”的确，怎么会呢？

为了了解尼克松政府的破门行动有多么荒唐，有必要回顾一下下面的几个事实：

● 这个行动是G·高登·利迪的主意。利迪是“总统竞选连任委

员会（CRP）”负责情报搜集的。利迪在委员会的高层人员中素有“古怪”的名声，人们对他的可靠性和判断力一向就有疑问。

- 利迪的计划十分昂贵，要花掉25万美元的现款。
- 3月底，当利迪的提议在CRP主任约翰·米切尔和他的助手马格拉德和弗雷德里克·拉如参加的会议上获得批准时，正是尼克松在11月当选的前景最看好的时候。爱德芒·马斯基，在宣布参加竞选的人中惟一被民意测验表明有可能与尼克松一决雌雄的人，在初选中表现极差。而看上去最容易击败的对手，乔治·麦高文，则极有可能会得到他的党内提名。共和党的胜利看来已经是唾手可得了。
- 这个破门计划风险很高，需要十个人的参与，并且每一个人都要能够保守秘密。
- 他们打算要破门而入并装上窃听器的地方是民主党全国委员会主席劳伦斯·奥布瑞恩的办公室。这个办公室中并没有什么足以对现任总统造成危害的资料。而且看来这种资料根本就不存在，除非现任政府自己做出什么蠢事。

尽管有上面所说的这么多明显的理由，这个由一个公认的判断力有问题的人提出来的花钱多、风险大、毫无意义而且很有可能是灾难性的计划却得到了批准。像米切尔和马格拉德这样的聪明人怎么会做出这样的蠢事呢？答案也许可以从一个很少被人提到的事实中找到：这个被批准的耗资25万美元的计划并不是利迪提出来的第一个计划。事实上，在这个计划之前他还提出过两个计划，而这个计划是他在前面计划的基础上做出的巨大妥协。他的第一个计划是在两个月前与米切尔、马格拉德和约翰·迪恩的一次碰头会上提出来的。那个计划要耗资100万美元。除了到水

门大厦安装窃听器之外，还需要用到一架有特别装备的联络追踪飞机，一条用来讹诈民主党政客的载有“高级应召女郎”的游艇，包括破门闯入行动和绑架抢劫小分队。一周之后利迪又向这群人提出了第二个计划。这个计划删掉了原计划中的某些方案，把费用降低到了 50 万。只是在这两个计划都被米切尔否定了以后，利迪才提出他的“精简”的 25 万美元计划，这一次是向米切尔、马格拉德和弗雷德里克·拉如提出的。这个计划虽然还是很愚蠢，但与以前的计划比起来要好得多，因此获得了批准。

这样看来，约翰·米切尔这个冷酷精明的政客是不是也和我这个最容易上当的傻瓜一样，在同样的策略面前栽了跟头呢？我们都不自觉地卷入了一场不合算的交易——只不过我的对手是一个兜售糖果的童子军，而他的是一个兜售政治灾难的人而已。

杰布·马格拉德的证词被认为是对批准利迪计划的那次关键性会议的最准确的描述。从他的证词中我们也可以找到一点线索。首先，马格拉德说（Magruder，1974）“没有谁对这个计划特别感兴趣”，但是，“在看过最初 100 万的天文数字之后，我们想 25 万也许还可以接受……我们不想让他空手而归。”米切尔“觉得我们应该给利迪一点什么……因此批准了这个计划，好像在说，‘好吧，让我们给他 25 万块钱，看他会搞出点什么名堂来。’”所以，与利迪最初的极端要求相比，“25 万块钱”好像变成了答谢他的妥协的“一点什么”。在马格拉德事后的回忆中，一切似乎都很清楚，利迪的办法正是经典的拒绝—退让策略。“如果他一开头就跟我们说，‘我有一个闯入劳伦斯·奥布瑞恩的办公室安装窃听器的计划’，我们会毫不犹豫地拒绝他。但他却先搞了一个包括应招女郎、绑架、抢劫、阴谋、窃听的庞大而复杂的计划……他说他要一整块面包，而实际上给他一半或是四分之一他就心满意足了。”

另外还有一个有趣的事实就是，弗雷德里克·拉如虽然最后

也服从了上司的决定，但他却是在坐的人中惟一对这个计划直接表示了反对的人。在他看来这是常识，“这样做风险太大，不值得。”他肯定觉得奇怪为什么他的上司和同事米切尔与马格拉德跟他的观点不一样。当然，拉如和另外两个人相比可能有很多的不同之处，导致他们对利迪计划的可取性有不同的看法，但有一个事实是很明显的：在这三个人中，只有拉如没有参加听取利迪的更加雄心勃勃的计划的前两次会议。也许正因为如此，拉如才没有像其他人一样受到互惠原理和对比原理的双重影响，因此可以对这个荒唐透顶的第三个计划做出客观的评价。

## 进 退 两 难

前面我们说过，拒绝—退让策略之所以常常能够立于不败之地，除了互惠原理之外，另外几个因素也在发挥作用。我们已经讨论了这些因素中的第一个，也就是认知对比原理。但这个策略还有一个很独特的优势。

与前面讲到的那些因素不一样，这个优势与心理学原理没有关系，而仅仅与两个要求的顺序有关。让我们再一次假设我想向你借五块钱。这时候开口向你借十块钱是很聪明的做法：如果你同意了，我便借到了两倍的钱；而如果你拒绝了也没有关系，我还可以退一步向你借五块，因为毕竟这才是我真正想要的。而这一次我成功的几率会大大增加，因为互惠原理和对比原理都会助我一臂之力。因此不管是哪种情况都对我有利。就像扔一枚硬币，不管是正面还是反面都是我赢，而你却是输定了。

运用这种先大后小的要求序列的最明显的例子莫过于那些对高档商品情有独钟的零售商了。他们总是带可能的顾客先去看最奢侈的产品，如果顾客买了下来，商店自然是大赚了一笔；即使

顾客不想买，他们也还可以再提议一个价钱比较合理的型号。在《消费者指南》上转载的《销售管理》杂志上的一篇报道就为这种方法的有效性提供了证据：

> 如果你是个卖台球桌的人，你会为哪一种台球桌做广告：329块钱的型号，还是3000块钱的型号？或许你想为价钱低的型号做宣传，但希望顾客来时会买比较贵的那一种。但布朗斯威克的新推销经理G·沃伦·凯利指出，这样做不见得是对的……凯利有一个很具代表性的商店的销售数字来证明他的观点……在第一个星期，顾客们……先被带去看比较便宜的产品……然后被鼓励考虑更贵一些的型号——传统的卖高策略……那个星期的平均销售额是550元……但是，在第二个星期里，顾客们……不管他们想要哪一种台球桌，总是先被带去看3000块一张的那种……然后再去看价钱和质量都越来越低的其他型号的台球桌。结果平均销售额超过了1000元。

拒绝—退让策略既然这么有效，那么有一些明显的弱点可能也是在所难免的。比如说也许这个策略的受害者会因为自己做出妥协是迫不得已而怀恨在心。为了发泄心中的怨恨，他们可能会拒绝履行自己口头做出的承诺，也可能会对那个工于心计的使用拒绝—退让策略的人失去信任，决定以后再也不与他来往。如果这些情况时有发生，那么人们对使用拒绝—退让策略就要十分慎重。但奇怪的是，研究却表明，随着拒绝—退让策略的一再使用，上面提到的这些可能的反应出现的次数不但没有增加，反而有所减少！在我们试着了解其中的原因之前，让我们先来看几组证据。

## 这里是我的血，欢迎再来

首先，拒绝—退让策略的受害者到底会不会如约满足第二个请求？加拿大发表的一个实验为回答这个问题提供了一些线索(Miller, Seligman, Clark, & Bush, 1976)。这个实验一方面记录实验对象是否同意了那个真正的请求（在社区的一个精神健康中心义务工作两小时），另一方面也记录了这些人到底有没有真的来工作。跟平时一样，当他们从一个更大的请求（在至少两年的时间内，每星期到这个中心来义务工作两小时）开始时，口头答应这个比较小的请求的人的百分比（76%）比单独提出这个请求时答应的人的百分比（29%）要高得多。但更重要的是，在那些答应了这个请求的人中间，有多少人真的会来上班。结果还是拒绝—退让策略赢了（85%对50%）。

另一个实验的目的则是考查拒绝—退让策略的受害者是不是会觉得受了利用，因而对任何进一步的要求都置之不理。在这个实验中(Cialdini & Ascani, 1976)，研究人员要求大学生们在校园的献血活动中献一品脱的血。对有一组实验对象，研究人员先是要求他们在至少三年的时间内每六个星期献一品脱的血，然后才提出这个献血一次的要求；而对另一组实验对象，研究人员一开始就只要求他们献一品脱的血。在那些同意献血的人去献血中心时，又有人向他们索取电话号码以便以后有献血活动时可以跟他们联系。在那些被施以拒绝—退让策略的学生中，几乎所有的人都同意了以后再参加献血(84%)，而另外一组学生中只有不到一半的人同意了（43%）这个要求。因此，甚至在未来合作这一点上，拒绝—退让策略也占了上风。

## 甜蜜的副产品

这就奇怪了：在拒绝—退让策略的影响之下，人们不仅会同意一个请求，更加努力地履行自己的诺言，而且还会自愿在将来做出更多的承诺。到底是这个策略的哪一点，让那些被愚弄的人愿意一而再、再而三地继续受愚弄呢？要找到答案，我们可以来看一下这个过程的核心部分，也就是提出请求的人的退让行为。我们已经看到，除非是个一目了然的骗局，否则的话退让通常会激发出对方的妥协。但我们一直没有提到的是这个策略的两个鲜为人知但却很有积极意义的副产品：对达成的协议的更大的责任感和对这个协议的更高的满意度。正是由于这些甜蜜的副产品，受害者们愿意履行他们的诺言，并乐意继续合作。

从一些以人们讨价还价的方式为研究对象的实验中，我们可以很清楚地看到，如果在与人打交道时适当地做出一些让步，通常会有一些意想不到的积极效果。洛杉矶加州大学的社会心理学家做过一个实验，为这一论点提供了很好的证明（Benton, Kelley, & Liebling, 1972）。在这个实验中，实验对象要与一个谈判对手商量如何分配一笔经费。他们并且被告知，如果不能在给定的时间内拿出一个分配方案，双方便什么都得不到。实验对象不知道的是，他们的谈判对手实际上是实验主持人的助手，这些助手将采用三种方式中的一种来与他们谈判。在与某些实验对象谈判时，助手一开始就提出一个对自己极端有利的分配方案，而且从始至终不肯做出任何让步。在与另一些实验对象谈判时，助手则先提出一个对自己略为有利的分配方案，然后也拒绝做出任何让步。而在与第三组实验对象谈判时，助手也是先提出一个对自己极端有利的分配方案。但在随后的谈判中会渐渐地做出一些

让步，最后同意一个只对自己略为有利的分配方案。

这个实验有三个重要的发现可以帮助我们解释为什么拒绝—退让策略会拥有这种近乎神奇的影响力。第一，当实验对象的谈判对手采用从极端要求退让到一个更合理要求的谈判方式时，得到经费的数目最大。这个结果是意料之中的，因为前面我们已经看到过很多拒绝—退让策略成功的例子。但这个实验的另外两个发现却有些出乎意料因而格外地引人注目。

## 责　任　感

那些运用逐渐退让的策略的谈判者不仅更可能让对方答应自己的要求，也会让对方对谈判的最后结果更有责任感。有了这个发现，我们就不难理解为什么拒绝—退让策略的受害者们履行诺言的频率反而会更高了。退让的行为不仅使受害者们同意了提出的要求，而且也使他们感到是自己促成了协议的最后达成。而一个对协议的条款负有相当责任的人当然更可能遵守这个协议。

## 满　意　度

虽然平均起来看，与采用逐渐退让方式的对手谈判的实验对象最后分得的经费最少，他们对谈判结果却最为满意。看来在达成一个协议的过程中，如果对方在我们的要求下终于答应放弃自己原来的立场，做出一些妥协和让步，我们心中便会油然而生出一种成就感。有了这个认识，我们就可以解释拒绝—退让策略的第二个令人迷惑不解的特征了——受害者会愿意在将来继续与对方合作。由于拒绝—退让策略是以退让的方式来获取受害者的依从的，受害者对双方之间做出的安排就会感到比较满意。而如果

人们对一个协议感到满意，当然就会更有兴趣来考虑类似的协议。有一个零售实验就表明，如果人们觉得自己对一笔好的交易做出了贡献，就会对这个交易过程更为满意，以后也会回来买更多的东西（Schindler，1998）。

## 怎样保护自己

一个以互惠原理为武器的人是一个非常强有力的对手。不管他是先施给我们一点小恩小惠还是先假惺惺地做出让步，在这场以我们的依从为目的的战役中他都已经招募到了一个强有力的同盟军。初看起来，在这样的处境中，我们的前途实在不容乐观。我们或者向互惠原理投降，乖乖地满足他们的愿望；或者拒绝合作，却在内心深处忍受公平感和责任感的煎熬。不管何去何从，前景都十分黯淡。

但幸运的是，这并不是我们仅有的选择。如果我们对自己面临的对手有足够的了解，我们完全有可能从这个战场上安然归去，不但不会受到伤害，有时候还会有所收获。这里要记住的很重要的一点就是，那个想要凭借互惠原理（或任何其他的影响武器）来使我们答应他的要求的人并不是我们真正的对手。这个人就像一个熟谙柔道的武士，通过提供最初的恩惠或妥协来释放与自己站在同一条战线上的互惠原理所蕴含的力量。那个被他利用的原理才是我们真正的对手。如果我们不想成为它的牺牲品，我们必须设法消解的是它的力量。

### 积极抵抗

但是，在互惠原理这样源远流长而又根深蒂固的社会规则而

前，个人的力量实在是十分渺小的。事实上，由于互惠原理的影响力一旦被启动几乎就无法逃遁，惟一的办法也许就是根本就不要让这个原理运行起来。如果我们时刻保持高度的警觉，不给别人任何一点运用互惠原理的机会，自然也就可以避免与互惠原理的正面冲突。比如说，只要我们总是拒绝他人的恩惠和妥协，人家便无法把回报的义务强加到我们头上来。但这种办法并不一定总是行得通。一概拒绝他人的恩惠或让步说起来容易，但真正实践起来却很困难。这里的关键是，当一个请求被提出来的时候，我们很难分辨这到底是一个诚实的请求，还是一个有预谋的盘剥企图的第一步。如果我们总是往坏处想，那么那些根本没有打算利用互惠原理来占我们便宜的人给予我们的真诚合理的恩惠或妥协，我们就永远都不可能享受到。

我的一个同事就非常气愤地讲到过这样一件事。为了避免互惠原理可能带来的损害，有人粗暴地拒绝了他女儿的善意，结果使这个十岁女孩的幼小心灵深深地受到了伤害。原来，他女儿班上的同学组织了一次让祖父母们来学校参观的活动，而她的任务就是在校门口给每个来访者送一枝花。但她遇见的第一个人就对她咆哮起来："自己留着吧。"她一下子不知所措，又把花递了过去。这个人便问她要什么，她小声说："不要什么，这是一份礼物。"他用非常怀疑的眼光盯了她一会儿，坚持说他知道她在玩什么把戏，然后便扬长而去。这个小女孩受到了很大的刺激，再也不愿意去接近其他人，只好从这个岗位撤下来——而她本来是对这个任务非常向往的。很难讲这里谁更应该受到指责：是这个敏感的人，还是那些滥用他基于互惠原理的机械反应而把他变成只会说不的人。但是不管你觉得是谁的错，这里的教训是很清楚的。我们总是会遇见一些真正慷慨大度的人，一些想要公平地运用互惠原理但并不想用这个原理来压榨我们的人。如果我们总是拒绝他

们，对他们无疑是一种侮辱和伤害，在社会上也会造成更多的摩擦和孤立。因此，一概拒绝的策略看来并不合适。

另一个办法好像更可行一些。如果他人最初的提议是我们想要的，我们就接受它，但我们接受的只是这个提议本身，而不是他人想要这个提议去扮演的角色。如果一个人给了我们一个好处，我们不妨接受它，同时意识到我们将来有责任回报他。用这样的方式来与他人打交道，不是让别人通过互惠原理来剥削和利用我们，恰恰相反，这是公平地加入到从人类社会的黎明起就在个人和社会两个层面都给我们带来过很多好处的“荣誉债务网络”中去。但是，如果最初的好处原来不过是一个机关，一个计谋，是一个设计好的刺激我们报以更大的好处的手段，那就完全不同了。这种情况下与我们打交道的不是一个施恩人，而是一个牟利者。面我们也应该有与之相应的反应。即一旦确认了他最初的提议不是一个恩惠，而是一个迫使我们屈从的技巧，我们就要采取与这一点相应的行动，这样才不会被这个技巧所左右。只要我们认识到了这一点，而且把他的行为归入了依从策略的一类，互惠原理就不再是他的同盟军了：互惠原理指出恩惠必须用恩惠来报答，但并没有说诡计也必须用恩惠来回报。

## 分清敌友

让我们用一个实例来把这一点讲得更具体一些。假设有一天一个女人打电话来，自称是你所住城市居民用火安全委员会的成员。又假设她问你是否愿意了解一些关于家庭用火安全的知识，让人到你家里来检查有没有容易着火的地方，然后再送你一个家庭灭火器。当然这一切都是免费的。让我们再假设你对这些东西的确很有兴趣，因此约了一个时间让这个委员会的检查员到家里来。

到了那一天，他真的来了。他给了你一个小小的手提式灭火器，又检查了你的房子中可能会引起火灾的地方。做完这一切之后，他提供给你一些有些恐怖但也颇有意思的关于火险的资料，并对你的房子着火的危险性做了一个估计。最后，他建议你买一套家庭防火警报系统，然后就走了。

这样的一系列事件并不是不可能的。很多城镇都有这样的非盈利组织，其成员——通常是防火部门的工作人员——利用自己的闲暇时间，提供这一类免费的防火安全检查。当这样的事情发生的时候，你当然很感激检查员给你的帮助。按照互惠原理，将来你的房子有防火的需要时，你应该很愿意还他一个人情。像这样的人情交换正是互惠传统的最好体现。

但类似的一系列事件也可能有个完全不同的结局。在这种情况下，检查员不是在推荐了一种防火警报系统之后就离开，而是开始了一大通劝你买一套他们公司制造的昂贵的热感应火警系统的长篇演说。上门推销火警系统的公司经常就是这样做的。一般说来，他们的产品虽然都很有效，但价钱通常都定得很高。但他们相信你对这些系统的零售价不会很熟悉，而且如果你打算买一套的话，你一定会觉得有义务从这家为你提供了免费灭火器和防火检查的公司买，因此他们往往会给你施加压力当场成交。通过这种办法，防火系统销售公司在整个美国生意都做得相当不错。[1]

---

① 有很多其他的公司也经常使用提供信息这一不花钱的办法来把互惠的压力加到人们头上。比如说，清除害虫的公司就发现，如果人们让一个公司来家里做免费检查，当他们发现家里需要灭虫时，通常都会把灭虫的工作交给这家公司来做。很显然，他们觉得把这笔生意交给这个为他们提供了免费服务的公司是自己义不容辞的责任。这样的顾客通常都不会到处去比价。一些狡猾的清除害虫的公司就利用这个机会占他们的便宜，出一个比竞争对手高很多的价钱，趁机赚它一笔。

如果你发觉自己陷入了这样一种处境，也就是说，你发现这个检查员来访的主要目的是卖给你一套昂贵的警报系统，你最有效的下一步行动应该很简单也很隐秘。你需要在脑子里把事情重新定义一下。不要把你从检查员处收到的东西——灭火器、安全信息、危害检查——定义为礼物，而是把它们定义为推销手段，这样你便可以任意拒绝（或接受）他的购买要求，一点都不必受到互惠原理的影响。一个人情自然应该用另一个人情来回报，但一个促销策略却不必。而如果这个人在遭到拒绝以后又要求你至少给他一些你的朋友的名字让他以后可以去走访，你得再一次在脑子里做一番重新定义，把他退让到一个较小的要求的行为定义为（但愿读过了这一章之后你可以认识到这一点）一个依从策略。一旦做到了这一点，你就不会觉得有压力给出你的朋友的名字来回报他的退让了，因为他的变小了的请求并不是一个真正的妥协。到了这一步，挣脱了被不正当地启动起来的负债感，你便可以又一次随心所欲地依从或者拒绝了。

如果你愿意的话，你甚至还可以把自动影响的武器转而运用到他的身上。请记住，互惠原理指出，一个人在采取了某种行为以后，自己也应该受到同样的对待。如果你断定这个火警检查员的礼物并不是真正的礼物，而是从你这里牟利的工具，那么你也可以利用它们来为自己牟取一点利益。接受所有这个检查员愿意提供的东西——安全知识，家用灭火器——很有礼貌地谢谢他，然后送他出去。毕竟，互惠原理指出，如果要公平的话，盘剥的行为也应该用盘剥的行为来回报。

**读者报告 2-2**

**来自一个前电视音响推销员**

我在一家很大的零售商的电视和音响部门工作了很多年。这个部门的推销员是否会继续被雇用是根据他销售服务合同的能力来决定的。我一认识到这个事实，就制订了一个运用拒绝—退让策略的计划，只不过那时候我并不知道这个策略的名字。

当一个顾客买一样东西时，可以选择买一年、两年或三年的服务合同，但不管是哪一种合同，在计算我们推销员的工作量时都是同样看待的。我知道没有什么人会愿意买三年的合同，但我却总是一开始就大力鼓吹那个最长也最贵的计划。这样如果我被拒绝了的话，可以有一个很好的机会来退一步兜售那个比较便宜的一年的服务计划，因为能把这个卖出去我也是同样高兴的。结果这个办法非常有效，70%的顾客都买了服务合同，而且他们对这个买卖也都显得相当满意。我的同事们大都只能卖到 40%左右。这个秘密我一直保持到现在。

**作者评论：**请注意，拒绝—退让策略通常都是和对比原理互相配合的。最初的比较昂贵的计划不但使后来的比较便宜的计划显得像是一个让步，而且也使买这个计划的要求显得比较微不足道。

# 第三章

## 承诺和一致

### 脑子里的怪物

如果一开始没有拒绝，后来就难了。

——里昂纳多·达·芬奇

几个加拿大心理学家进行过一项实验（Knox & Inkster, 1968），发现了赛马场上赌客们的一个有趣的特点：一旦下了注，他们对自己挑中的马立刻信心大增起来。当然，这些马得胜的概率一点也没变。同样是这匹马，站在同一个赛马场的同一条跑道上，但在这些下注人的心目中，彩票一买，它的前景马上变得乐观起来。这种戏剧性的转变虽然初看起来有点难以理解，却是有它的原因的。原来，我们都有一种要做到（而且显得）与过去的行为相一致的愿望。这种愿望导致了一种常用的社会影响的武器：承诺和一致。与其他社会影响的武器一样，这种武器也深藏在我们心中，不动声色地主宰着我们的行动。一旦我们做出了一个决定，或选择了一种立场，就会有发自内心以及来自外部的压力来迫使我们与此保持一致。在这种压力下，我们总是希望以实际行动来证明我们以前的决定是正确的。我们要让自己相信，自己做出了明智的选择，而且毫无疑问地，自我感觉相当良好（Fazio,

JENNIFER MILLER
AVICULTURIST 28

SATURN OF KEARNY MESA

I'M A BIG BELIEVER IN RECYCLING.
I FOUND OUT THAT YOU RECLAIM 85% OF
THE TOTAL WASTE YOU GENERATE BUILDING
SATURNS. MORE THAN 95% OF THE PARTS
YOU USE ARRIVE IN REUSABLE CONTAINERS.
AND THAT LAST YEAR YOU RECYCLED OVER
50,000 TONS OF WASTE MATERIAL.
NEEDLESS TO SAY, I BOUGHT THE GREEN ONE.



SW2
GREEN



Blascovich, & Driscoll, 1992)。

要找到一个这样的例子，不妨看一下我的邻居莎拉和她的同居男友蒂姆的故事。莎拉和蒂姆相识以后便开始约会。后来蒂姆丢掉了他的工作，但他们并没有因此而停止约会。最后，他们终于搬到了一起。对莎拉来说，事情从来就不是十全十美的。她想要蒂姆跟她结婚，而且想要他停止酗酒。但这两件事情蒂姆都不答应。有一阵子两人吵得尤其厉害，终于让莎拉下了与蒂姆分手的决心。因此蒂姆搬了出去。而差不多就在这个时候，一个莎拉过去的男朋友打电话来。莎拉又开始与他约会，并很快与他订了婚。他们开始着手结婚的准备工作，甚至定下了婚礼的日期，发出了请帖。但这时候蒂姆打来了电话。他说他很后悔与莎拉分手，希望能够搬回来。当莎拉告诉他自己结婚的打算时，他恳求莎拉改变主意，因为他还想像以前那样和莎拉在一起。莎拉拒绝了他，说她不想像以前那样生活。蒂姆又提出要和莎拉结婚，但莎拉说她还是更喜欢另一个男朋友。最后，蒂姆主动提出只要莎拉原谅他，他愿意改掉酗酒的毛病。莎拉觉得如果是这样的话蒂姆还是有他的优势，因此决定解除婚约，取消婚礼，收回请帖，让蒂姆搬回来。

不到一个月，蒂姆就正式通知莎拉他觉得自己没必要停止酗酒；又过了一个月，他又决定他们应该“等一等，再观察一段”然后再考虑结婚。两年过去了，蒂姆和莎拉还是和以前一模一样地住在一起，蒂姆仍然酗酒，他们仍然没有结婚的打算，但是莎拉对蒂姆却比以前更加忠心耿耿了。她说，由于被迫在蒂姆和另外一个男友之间做出选择，她意识到了蒂姆在她心目中的不可替代的地位。所以，在选择了蒂姆而不是另外一个男朋友之后，莎拉觉得更加快乐和满足了，虽然那些让她选择蒂姆的条件没有一条变成了现实。很显然，那些赌马客并不是惟一在做出了一个艰难

的决定以后更愿意相信他们决定的正确性的人。实际上，我们每一个人都会时不时地欺骗自己，好让我们的信仰或想法与我们已经做出的决定或采取的行为一致（Conway & Ross，1984；Goethals & Reckman，1973；Rosenfeld，Kennedy，& Giacalone，1986）。比如说，一投完票，选民们往往就会更相信他们的候选人一定能够当选（Regan & Kilduff，1988）。

## 勇往直前

心理学家们很早就懂得一致原理对人们行为的巨大影响力。好些杰出的理论家，像里昂·费斯汀格（Festinger，1957）、弗里兹·海德（Heider，1946）和西奥多·纽克姆（Newcomb，1953），都把这种保持一致的愿望看成是主宰我们行为的一个主要原动力。但是，这种要保持一致的倾向是不是会强大到推动我们做出平时不可能做的事情呢？对这个问题，回答毫无疑问也是肯定的。这种要做到（而且显得）一致的驱动力可以转化成一种杀伤力极强的社会影响的武器。在它的影响下，我们经常会做出一些明显违背自己利益的事情来。

要证明这一点，我们不妨来看一下心理学家汤姆斯·莫拉蒂在纽约市海滩导演的一场偷窃实验。这场实验的目的是要观察旁观者会不会不顾自身的危险来阻止一场犯罪。在这个实验中，一个研究者的同事在海滩上随便找到一个人作为实验的研究对象，把海滩浴巾放在离他大约五尺远的地方。随后该同事很轻松地在浴巾上躺下来，用一个随身带着的收音机听了几分钟音乐，然后便放下收音机站起来，悠哉游哉地沿着海滩散步去了。几分钟之后，一个扮成小偷的研究者走了过来，假装要偷走他留下的收音机。当这件事情发生的时候，你一定猜得到，大部分实验对象都

是不会铤而走险去阻拦那个小偷的——在这场偷窃剧上演的20次中，只有四个人站了出来。但同样的程序稍微改变一下又重演20次，却有了很不一样的结果。这一次，在动身去散步之前，同事简单地对实验对象说了一句“注意一下我的东西”，而每一个实验对象都答应了。现在，由于受到一致原理的影响，20个实验对象中的19个都变成了挺身而出阻止犯罪的人。他们追赶小偷，叫他停下来，要求他对自己的行为做出解释。有的甚至与他拉拉扯扯，或者干脆把收音机从他手里夺了过来（Moriarty，1975）。

那么为什么人们会有如此强大的动力来保持一致呢？要明白这一点，必须认识到在很多情况下保持一致都是一种很有益的行为，而且也是非常得体的。自相矛盾普遍被认为是一种不良的品性（Allgeier，Byrne，Brooks，& Revnes，1979；Asch，1946）。如果一个人的信仰、言辞、行为相互矛盾，这个人就会被看作优柔寡断、头脑混乱、两面三刀、甚至有精神病。面另一方面，高度的一致则是和坚强的个性和优越的智力联系在一起的，是逻辑、理性、稳定和诚实的核心。英国伟大的化学家迈克·法拉第说过一句话，表明人们对一致已经接受和承认到了这样的程度——有时候一致甚至比正确还重要。在一次讲演之后，有人问法拉第是不是暗示一个他憎恶的学术对头总是错的，法拉第很不屑地答道，“他可不是那么始终如一！”

因此，很显然，在我们的文化中，始终如一的个性是受到高度评价的，而且这也是很有道理的。在大多数情况下，如果我们能够做到始终如一，往往都可以把事情做得更好。否则的话，我们的生活只会更加艰难、更加没有规律，有时候甚至完全乱了套（Sheldon，Ryan，Rawsthorne，& Ilardi，1997）。

## 寻找一条捷径

但是，正因为保持始终如一往往对我们有利，我们也很容易养成不分青红皂白地保持一致的习惯。不假思索的一致有时候会带来灾难性的后果，但保持一致，即使是完全盲目地保持一致，的确有它吸引人的一面。

首先，就像大多数其他形式的机械反应一样，保持一致也给我们提供了一条应付忙碌的现代生活的捷径。一旦我们对一件事情做出了决定，固执地坚持这个决定就成了一种非常难得的奢侈，因为这意味着我们再也不用为这件事操心了。我们既不必从暴风雨般铺天盖地而来的信息中仔细筛选有关事实，也不必花费脑筋来权衡利弊，更不必再做任何困难的决定。当我们再次遇到同样的事情时，只要启动一致磁带，"哗"，我们马上知道了自己要相信什么、说什么、做什么。因为很简单，我们要相信的、说的、做的，都应该和以前的决定一模一样。

这样一种奢侈的诱惑力是不可低估的。我们日常生活的复杂程度对我们脑子的能量和容量都是一个严峻的考验，而保持一致却让一切都变得更方便、更容易、也更有效率。下意识地保持一致的冲动很难抵挡，就是因为它给我们提供了一个逃避持续不断的艰苦思索的最佳途径。当一致磁带转动起来时，我们便从艰苦的思考中解脱出来，又可以快快乐乐地做自己的事情了。正如约希华·雷诺德爵士指出的，"如果有某种办法可以让人们逃避思考的艰辛，人们就一定不会把它放过。"

## 躲进愚昧的城堡

当然，机械地保持一致还有第二个更致命的诱惑。有时候，不是思考过程的艰辛，而是思考的严峻后果，让我们避之惟恐不及。也就是说，深入的思考所得出的清晰结论并不一定是我们想要看到的。对于一些事物的令人不安的一面，我们宁愿视而不见。而机械地保持一致由于是一种事先已经确立的下意识的反应方式，便可以为我们提供一个躲避烦恼现实的安全所在。换句话说，刻板地保持一致就像一堵厚厚的城墙。当我们躲到这堵城墙后面的时候，理性的袭击就对我们无可奈何了。

有一天晚上，在一个介绍超自然冥想的讲座上，我就亲眼看见了一个这样的例子。这个讲座由两个很认真的年轻人主持，目的是为超自然冥想协会招募新会员。就像插图 3-1 中的广告所介绍的，这个协会声称他们可以教给会员一种独特的冥想术，让会员们得到各种各样自己梦寐以求的东西，小至内心的平静，大至在更高级（也更昂贵）的阶段才能获得的像飞翔或是穿墙凿壁之类的更戏剧性的本事。

我决定去参加这次讲演，就是想观察一下在这一类招募活动中用到的依从技巧。我还带了一个朋友同往，他是一个教统计和符号逻辑的教授，对这些东西也很感兴趣。当讲演者开始解释超自然冥想背后的理论依据时，我注意到我的逻辑学家朋友越来越坐立不安起来。他看上去很痛苦的样子，在座位里不停地动来动去，最后，他终于忍无可忍了。当演讲结束后主持人要大家提问题时，他举起了手。在发言中，他用很温和但很坚定的口气推翻了我们刚才听到的整场演说。在不到两分钟的时间里，他非常准确地指出了在哪些地方和为什么演说者的复杂论证是自相矛盾、

逻辑混乱、缺乏证据的。他的发言对主持人打击不小。在一段不知所措的沉默之后，每一个主持人都试着来反驳他，但他们的辩解都显得软弱无力，讲到中间就不得不停下来与同伴商议。最后他们只好承认我同事的观点很有道理，值得“进一步研究”。

但更有趣的还是这一番对话对其他听众的影响。答问阶段一结束，两个主持人就被一大群听众围了个水泄不通，每个人都争着交那75块钱的报名费。两个主持人一边收钱，一边碰一碰对方，耸一耸肩膀，又相视而笑，显然也感到非常意外。刚刚发生的令人难堪的一幕几乎使他们的讲演一败涂地，但这个聚会却获得了巨大的成功，听众反应之热烈出乎他们的意料。虽然我自己也感到有一点困惑，但我断定观众们会有这样的反应，一定是因为他们没有听懂我的同事的论证。但事实却恰恰相反。

散会之后，在演讲厅的外面，有三个听众走过来与我们搭话。他们都演讲一结束就交了报名费。他们想知道我们为什么会来听这个演讲。我们告诉了他们，也问了他们同样的问题。原来他们中间的一个是个很有追求的演员。他非常渴望在自己的领域里获得成功，因此来看看超自然冥想是不是能够让他掌握使艺术达到炉火纯青的地步所需要的自我控制。招募人向他保证说超自然冥想会有这个效果。第二个人有严重的失眠症。她希望超自然冥想能帮她放松，这样晚上可以比较容易入睡。第三个人是一名非官方的发言人。他没法通过大学里的考试，因为没有足够的时间来学习。他来听这个演讲，是要看超自然冥想是不是可以训练他每天只需要少一点时间的睡眠，这样他就可以把更多的时间用到学习上去。有趣的是，尽管他与那个失眠者的问题恰恰相反，超自然冥想的招募人还是向两个人都保证超自然冥想可以解决他们的问题。

我还是以为这三个人之所以加入超自然冥想协会是因为他们




**插图 3-1 更高层的感知**

像这样的广告恐怕已经不能再到处张贴了，因为有人告了这个超自然冥想协会而且胜诉了。他说这个组织并没有像他们许诺的那样教他飞起来，而只是教他跳得高一点而已。

没有听懂我的逻辑学家朋友的论证，于是开始就我朋友的各个论点向他们发问。令人惊讶的是，我发现他们完全听懂了他的论证。事实上他们恐怕是听得太懂了，因为恰恰是他的论证的说服力使他们做出了当场加入这个协会的决定。那个发言人总结得最好：

“我本来没打算今天晚上就交钱的，因为我实在是穷得要破产了，因此准备等到下一次开会时再报名。但你的朋友一开口，我便知道最好现在就把钱交了。如果我现在不交的话，回家以后就会去琢磨他的那些话，那我恐怕就永远也不会加入了。”

这一下我才恍然大悟。这些人都是带着生活中的种种问题和困扰来参加这场演讲的。他们迫切地希望演讲人的宣传是真实可信的，因为这样他们的问题就可以迎刃而解。

可是，我的同事却用理性的声音闯了进来，指出他们新找到的答案根本站不住脚。他们一下子就慌了神！在自己变得理性起来因而再一次失去希望之前，一定要做点什么。快，快，马上筑起一堵高墙来抵挡理性的进攻，哪怕这堵墙是完全愚昧的也不要紧。“快，找一个可以逃避思考的地方！给，把这些钱拿去吧。啊，一下子就觉得安全多了，再也不用考虑这件事了。”决定已经做出，以后必要的时候播放一下一致磁带就可以了，“超自然冥想吗？我当然觉得它会对我有帮助，我当然会继续练下去，我当然相信它。我已经把钱都放进去了，不是吗？”啊，不用动脑筋地保持一致真舒服。“我要在这里休息一下。这比操心烦恼和苦苦求索要好多了。”

## 玩一玩捉迷藏的游戏

机械地保持一致如果的确如我们所看到的那样是一副抵挡理性进攻的盔甲，那么有一种人肯定会对此加以利用，因为这些人最希望看到的就是人们对他们的要求不假思索地答应下来。虽然我们自己可能没有意识到，但我们懒于思考的时候正是这些人从我们身上获利的时候。事实上，我们对他们的要求的机械反应，我们的下意识地保持一致的倾向，对他们来说就像一个取之不尽、用

之不竭的金矿。当他们像柔道大师一样，巧妙地把我们的一致磁带启动起来的时候，我们想要保持一致的愿望直接就变成利润，源源不断地流进了他们的口袋。

一些大的玩具商在面临玩具买卖的季节波动时采用的就是这样的办法。玩具生意最红火的时候当然是圣诞节前后。但在接下去的几个月里，玩具的销售便往往跌入了一个很深的低谷。原因很简单，顾客们刚刚花掉了买玩具的预算，在近期内已经不太可能为小孩子们买玩具了。

这样玩具商就遇到了一个难题：怎样既保持高峰季节的高销售量，又在接下去的几个月里保持对玩具的正常需求。说服我们本来就贪得无厌的下一代不断要求得到新的娱乐并不难，难的是怎么样让刚刚在节日里花了很多钱的父母，心甘情愿地为他们已经拥有太多玩具的小孩再买一样玩具。这几乎是一件不可能的事情，玩具公司也没有什么办法。有的公司选择了做更多广告，另外一些则给玩具减了价。但这些标准的促销策略都不怎么成功。不但这两种办法对玩具商来说都非常昂贵，而且也不能有效地把销售量提高到满意的水平。父母们就是没有买玩具的心情，广告或是减价都不能让这些铁了心的父母改变主意。

但有一些大的玩具商却找到了一个好办法。这个办法非常聪明，只要花正常的广告费，并懂得人们想要保持一致的心理就可以了。我第一次认识到玩具公司的这种策略是在我自已落入他们的圈套，然后，像一个真正的傻瓜一样，又一次落入他们的圈套之后。

那是1月的一天，我正在城里最大的一家玩具店里。在上个月给儿子买了太多的玩具之后，我已经发誓很长一段时间都不再到这种地方来了。但现在我却不但来到了这个仿佛有魔法的地方，

而且正要给儿子买另一件昂贵的玩具——一套巨大的电动赛车。在赛车陈列柜前，我遇见了一个过去的邻居，他也在给儿子买同样的玩具。奇怪的是，我们现在难得见上一面，上一次见面已经是一年前的事情了。事实上，那一次也是在这家玩具店里，也是在圣诞节后，我们也是在给儿子买一件昂贵的玩具——一个可以走路、说话和排泄的机器人。我们都对我们一年一次、在同一个时候、同一个地方、做同一件事情时相遇的奇怪模式感到好笑。回去以后，我向一个朋友提到了这个巧遇。很凑巧，我这个朋友以前正好在玩具行业工作过。

“这并不是巧合。”他肯定地说。

“‘不是巧合’？你是什么意思？”

“你看，”他说，“让我问你几个关于你今年买的赛车系统的问题。首先，你是不是向你的儿子保证了圣诞节要为他买一个？”

“是呀。克里斯托夫在星期六早上的卡通节目中看到了好些它们的广告，说这就是他要的圣诞礼物。我自己也看到了几次广告，的确很好玩，所以就答应了他。”

“得了一分，”他宣布道。“现在是我的第二个问题。当你去买的时候，是不是每家店都卖光了？”

“正是这样的！这些商店都说他们订了货，但不知道什么时候会到货。所以我只好给克里斯托夫买了一些别的玩具作为补偿。你是怎么知道的？”

“又得一分，”他说。“让我再问你一个问题。前一年的时候，同样的事情是不是也发生在机器人玩具身上？”

“等一等……你说得对，正是这样的。简直令人难以置信。你是怎么知道的？”

“我倒没有什么特异功能，只不过恰好知道几个玩具公司提高1、2月份销售量的一些小伎俩而已。他们在圣诞节之前就开始为




**菲比是怎样飞起来的**

每一年的圣诞，父母们好像都会发现至少有一种非常抢手的玩具在他们答应给孩子买之后却卖光了。如果父母们不能在节日前买到这种玩具，因为他们许下了诺言，过节后还是不得不再买一个。

一些特别的玩具做一些很吸引人的广告。小孩子嘛，都是看见什么就想要什么，自然会要父母圣诞节给他们买这些玩具。好，现在这些公司天才的计划就开始执行了：他们故意不充分提供这些玩具。大部分父母会发现这些玩具已经卖光了，因此只好买一种

价值差不多的玩具来代替。这些代替的玩具他们当然会供应得足足的。然后，圣诞节过完了，这些公司又开始为这些特别的玩具做起广告来。这一下，那些小家伙就更想要这些玩具了。他们会跑到父母那里去闹，'你答应了我的，你答应了我的，'大人们就只好跑到玩具店去履行他们的诺言了。"

"就是在这些玩具店里，"我说，开始有点激动起来，"他们遇见了一年没见面的别的父母，因为那些父母也落入了同样的圈套，是不是？"

"对。哎，你去哪里？"

"我马上就回玩具店去把这套赛车退掉。"我气愤地叫道。

"等一等，先想想，你今天早上为什么要买这套赛车？"

"因为我不想让克里斯托夫失望，因为我想教他许下诺言就是要遵守的。"

"那这些东西有没有改变呢？你看，如果你把他的玩具拿走，他并不会明白是为什么。他只知道他的爸爸没有遵守诺言。你想要这样吗？"

"不想，"我叹了一口气说，"我不想这样。所以，你告诉我在过去的两年里，他们都在我身上赚到了双倍的利润，而我却一点也不知道。现在我知道了，但我也毫无办法——因为我已经被自己的话套住了。所以，你现在想说的是，'又得了一分。'"

他点点头，"你已经出局了。"

从那以后，每一年我都会观察到各种各样与我那年的经历类似的父母们购买玩具的现象——有时候是比尼娃娃，有时候是"搔我痒"艾默，有时候是菲比。但是，从历史的角度来说，最符合我们所描述的这种现象的还是卷心菜小童。这是一种 25 元左右一个的玩具，在 80 年代中期的圣诞季节被大力宣传过，但很不幸却没有充足地供应。这件事情的后果之一是政府以做假广告的罪

名起诉了玩具制造商，因为他们为不可能得到的东西做广告；另一个后果是成群疯狂的父母在玩具店抢购这种玩具，有的父母甚至在拍卖会上出700元一个的价钱，因为他们已经答应了自己的孩子；当然，玩具制造商这一年赚到了1.5亿元，销售的热潮一直持续到圣诞节之后好几个月。在1998年圣诞节期间，最难买到而又人人想要的玩具是玩具巨头海斯布罗的一个部门制造的菲比。有人问海斯布罗的一个女发言人，那些垂头丧气的没有买到菲比的父母应该如何向他们的孩子们解释时，她给他们的忠告正是玩具制造商几十年来从中获益匪浅的那一个："我会尽力去买的。但如果我现在买不到，以后也会给你买到"(Tooher，1998)。

## 承诺是关键

一旦认识到了保持一致的需要对人们行为的巨大影响力，我们自然而然就会想到这样一个很重要也很实际的问题：这一种影响力从何而来？也就是说，让威力无比的一致磁带"咔"地转动起来的"卡嗒"一声究竟是怎么产生的？对这个问题，社会心理学家认为他们已经找到了答案：承诺。一旦做出了承诺，也就是说选择了一个立场并正式备案，就为下一步机械的、不假思索地保持一致的行为准备了一个舞台。立场一经选定，以后固执地坚持这个立场就是很自然的事情了。

我们已经看到，社会心理学家并不是惟一知道承诺和一致之间的关系的人。几乎每一种以说服人为职业的人都会利用承诺策略来与我们打交道。这些策略都有一个共同点，那就是先引诱我们采取某种行动或是做出某种声明，然后再利用我们要与过去的言行保持一致的压力来迫使我们屈从于他们的要求。引诱我们做

出承诺的方式有很多种，有一些很直截了当，而另外一些却是我们所看到的依从策略中最微妙的。直截了当的方式有阿巴奎克的二手车销售经理杰克·斯坦寇的例子。在旧金山举行的一个全美汽车经销商大会上，他做了一个题为“二手车推销术”的发言。在这个发言中，他对一百余名一心想多卖出几辆车的经销商说了这样一番话：“把一切都写下来，把顾客的认可写在纸上。先把钱拿到手再说。控制他们，控制整场交易。问他们如果价钱合适的话是否可以马上成交，让他们没有后悔的余地”（Rubinstein，1985）。很显然，斯坦寇先生作为汽车销售专家对以得到顾客承诺来导致最后成交的办法深信不疑，因此要通过“控制他们”来盈利。

另一方面，那些更微妙的获取承诺的方法也同样有效。比如说，如果你想在自己居住的社区招募一些人挨家挨户为你最喜欢的慈善基金会募捐，那么你就不妨参考一下社会心理学家斯蒂文·谢门的方法。他在印第安纳州布鲁明顿随机挑选出一些居民进行一项电话调查，问他们如果有人要他们花三小时为美国癌症协会募捐他们会怎么回答。当然，大部分人都不愿意显得缺乏爱心，因此都说会非常乐意。几天以后，当美国癌症协会真的打电话来招募义工时，这个精心设计的电话的作用就显示出来了：自愿募捐的人数增加了七倍（Sherman，1980）。同样地，安东尼·格林沃德领导的一个研究小组也在俄亥俄州的哥伦布给居民做了一个电话抽样调查，问他们在选举日会不会出来投票。到了总统选举的那一天，那些被抽样者的投票率便有了显著的增加（Greenwald，Carnot，Beach，& Young，1987；Spangenberg & Greenwald，in press）。诉讼律师也有类似的策略。他们先从人们嘴里套出一句似乎是无关紧要的承诺，目的则是鼓励这些人在将来采取与这个承诺一致的行动。在为即将开庭的审判挑选陪审员

时，一个公认的这一行里最好的咨询顾问总是会问这样一个很巧妙的问题："如果你是陪审团中唯一相信我的客户无罪的人，你能不能顶住其他陪审员的压力，坚持自己的意见？"对于这样一个问题，任何一个有自尊心的未来的陪审员当然都不会回答"不能"。但是，在做出了这样一个承诺之后，任何一个有自尊心的陪审员届时又怎么可能拒绝履行这个诺言呢？

一些电话募捐人索取承诺的技巧就更巧妙了。你有没有注意到，那些打电话要你捐款的人通常都会在开口募捐之前先询问一下你的健康状况或是一般感觉？"你好，目标先生/太太，"他们会说。"你今天晚上还好吗？"或者是，"你今天过得怎么样？"他们用这样的开场白，除了要显得友好和亲切之外，也是想要你用一种礼貌的肤浅的话来回应——就像你在这样礼貌的肤浅的问话之后通常会做的那样——"很好呀"或是"我感觉好极了，谢谢你。"一旦你公开声明了一切都好，这个募捐者要敦促你去帮助那些不是那么幸运的人就容易多了："我很高兴听到这一点。因为我打电话的目的是想问你是不是愿意捐一些钱来帮助那些不幸的某某的受害者……"

这种技巧背后的理论是这样的：人们刚刚才声明了自己的处境优越——即使是作为一种例行的社交性对话的一部分——然后马上就显得吝啬是件很令人窘迫的事情。如果这一切听起来有点牵强，我们可以看一下消费者行为专家丹尼尔·霍华德为了验证这个理论所作的研究（Howard，1990）。在他的实验中，得克萨斯州达拉斯的一些居民收到了饥饿救济委员会打来的电话，问他们是不是愿意让这个委员会的人到他们家里来卖小甜饼，卖这些小甜饼的收入将被用来给贫困的人提供膳食。当这个请求单独被提出来时（这种方法被称为"标准募捐法"），有18%的人答应了。但是，如果打电话的人先说，"你今天晚上怎么样？"然后等到对方

回答了之后再开始他们的标准募捐，有好几件值得注意的事发生了。首先，在120个接电话的人当中，大部分（108人）都给出了惯常的正面回答（“很好，”“不错，”“非常好，”等等）。第二，32%被问到“你今天晚上感觉如何”的问题的人答应了让卖小甜饼的人到他们家里来，这个成功率几乎是标准募捐法的两倍。第三，正像一致原理所预料的那样，绝大部分答应了这个来访的人随后的确在家里买了小甜饼（89%）。

到底为什么承诺会有这样显著的效果呢？这个问题的答案不止一个，因为好些因素都会影响一个承诺限制我们将来行为的能力。有一个精心设计的大规模的依从项目很好地演示了其中的好几种因素在影响人们行为中所起的作用。而且最令人惊叹的是，这个项目发生在几十年前，那时候，发现这些因素的科学研究还远远没有问世。

在朝鲜战争中，有很多被俘的美国兵被投入了中国人管理之下的俘虏营。很快地，他们就发现中国人对待俘虏的方式与他们的北朝鲜盟友非常不一样。中国人采用所谓的“宽大政策”，而这种政策实际上是一种精心设计的心理战术。战争结束以后，美国的心理学家向归来的战俘提出了很多问题，想知道在战俘营里到底发生了什么。之所以会进行这种密集的心理调查，部分的原因正是由于某些中国战俘政策的成功非常地令人不安。比如说，中国人可以成功地让美国俘虏通风报信，而且也很有效地使战俘们看到了朝鲜战争与二战战俘的不同之处。由于这些原因，再加上一些其他的因素，俘虏们逃跑的计划经常都暴露了，逃跑的企图往往不成功。“当俘虏打算逃跑的时候，”中国在朝鲜战俘改造项目的首席调查官埃德加·薛恩博士写道，“中国人经常都以奖给告密者一袋米的办法发现了这些计划”（Schein，1956）。事实上，几乎所有在中国俘虏营中的美国战俘据说都与中国人合作

过。[1]

对中国战俘营的调查表明，战俘营的工作人员为了得到他们希望看到的屈服和依从，非常倚重用承诺和一致来给战俘们施加压力。当然，他们首先必须解决这样一个问题：怎么样让这些美国人开始与他们合作。这些美国人都是一些受过严格训练的士兵，除了姓名、军阶和编号以外，他们是不会提供任何其他信息的。如果不用体罚，这些战俘管理人员怎样才能让这些人提供军事情报、告发自己的同伴、公开诋毁自己的国家呢？中国人的答案很简单：从小事做起，循序渐进，慢慢积累。

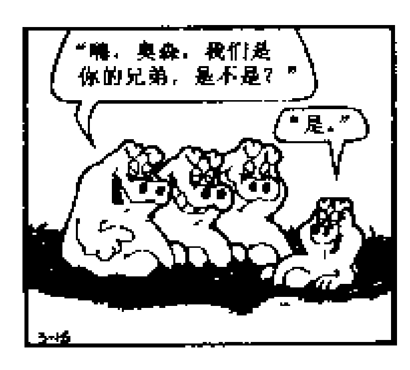
比如说，他们经常要俘虏们做出一些看上去无伤大雅的很温和的反对美国或支持共产主义的声明（“美国也并不完美。”“共产党国家不存在失业问题。”）。但是一旦答应了这些小小的要求，这些战俘马上就发现自己面临着答应类似的、但更加实质性的要求的压力。如果一个人刚刚向他的中国审讯官承认了美国并不完美，审讯官马上就会要他列举一些这样的不完美之处。一旦他举出了一些这样的例子，他又会被要求列出一张“美国存在的问题”的清单，并在上面签上自己的名字。以后他们又要他在与其他战俘组成的讨论小组中宣读自己的这个清单，并问他，“你的确相信这些，是不是？”再后来，他们又叫他以这个清单为基础写一篇文章来更详细地讨论这些问题。

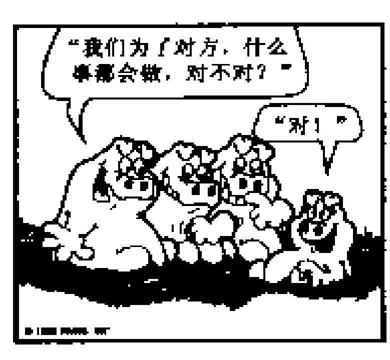
然后中国人就会在一个反美广播中提到这个战俘的名字和他写的文章，而这个广播不但整个俘虏营的人听得到，北朝鲜其他俘虏营，以及在南朝鲜的美国军队也都可以听到。于是这个战俘

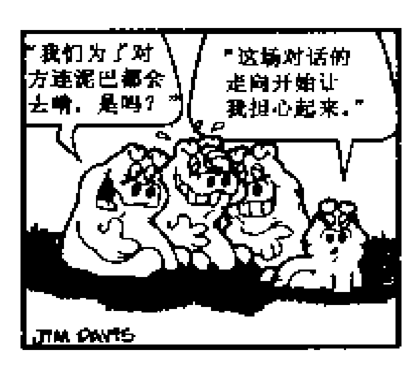
---

① 值得注意的是，这种合作有时候可能是无意的。美国调查官给合作下的定义是“任何帮助敌方的行动”，因此包括了像签和平请愿书、跑腿当差、在电台讲话、接受特别的好处、做假坦白、密报同伴、泄漏军事秘密等各种各样的活动。

突然发现自己成了一名给敌人帮忙的“合作者”。由于意识到自己之所以写那篇文章并不是出于胁迫，他就会开始重新审视自己，以便让自己的形象和所作所为符合新近贴上的“合作者”的标签，而这又导致了更多更广泛的合作。因此，薛恩博士说，“只有极少数人能够完全避免合作，绝大部分的人都免不了在这样或那样的时候做一些看起来无关紧要的事情。但这些事情却被中国人转化成自己可以利用的因素……这种方法在引导他们自首、做自我批评、或是提供情报方面尤其有效”(Schein，1956)。








从小事做起

其他对说服和依从感兴趣的人也认识到了承诺和一致方法的价值和潜力。比如说，慈善机构就经常采用逐渐增加承诺份量的方法来引诱人们最终做出很可观的奉献。而研究表明，一些看起来很不起眼的小小承诺，比如答应被采访，也可以引发一系列势不可挡的依从行为，最后甚至能够让人们答应捐献器官或骨髓(Carducci，Deuser，Bauer，Large & Ramaekers，1989；Schwartz，1970)。

商业机构也经常运用这种方法。对于推销员来说，这意味着从一笔小的交易开始，最终却做成一桩大买卖。起初的这笔交易不管多么小都没有关系，因为这里的目的不是赚钱，而是承诺。这一步一旦做好了，下一步的生意，甚至是非常大的生意，都会由

于这个承诺源源而来。贸易杂志"美国推销员"上有一篇文章对此做了简明扼要的概括：

> 一般的做法是用小笔的订货为全面展开的推销打下基础……不妨这样看吧——当一个人签下购买你的商品的订单的时候，尽管利润可能少到不足以抵消你所花费的时间和精力，他却已经不是一个潜在的顾客，而是一个顾客了（Green，1965，p. 14）。

这种从小的请求开始最终达到对大的请求的依从的策略有一个名字：入门策略。社会科学家们第一次意识到这种策略的威力是在1966年。那一年，心理学家强纳森·佛里曼和斯各特·佛雷泽发表了一项惊人的研究结果。在这个研究中，研究者们假装成义工，在加州的一个居民区挨家挨户地向居民们提出一个荒唐的请求：希望这些居民允许将一块公共广告牌竖在他们门前的草地上。为了让这些居民们了解这些广告牌竖起来之后会是什么样子，他们给这些居民们看一张照片。在这张照片上，一栋漂亮的房子几乎被一块很大的广告牌完全遮住了，广告牌上用很难看的字体写着：小心驾驶。在正常情况下，理所当然地，大多数的人都会拒绝这个要求（只有17%的人答应了）。但有一组人对这个要求的反应却相当积极，答应这个请求的比例达到了76%。

这个惊人的成功率当然是有原因的，因为两周前这一组人对交通安全做出了一点小小的承诺。当时，另外一个"义工"来到他们门口，请他们接受并设法展示一块三寸见方的小牌子，上面写着"做一个安全的司机"。这个要求实在不算什么，几乎所有的人都答应了。但这个要求产生的影响力却是惊人的。因为在几个星期之前他们不经意地答应了一个毫不起眼的安全行车的要求，

几个星期之后，他们对一个大得多的请求便失去了抵抗力。

但佛里曼和佛雷泽并没有就此止步。他们又在另一群居民身上做了一个稍微不同的实验。他们首先请这些居民签一份请愿书，内容是“让加州保持它的美丽”。当然几乎每一个人都签了名，因为一个州的美丽，就像高效率的政府或良好的胎儿出生前保健一样，是几乎没有任何人会反对的。两个星期以后，佛里曼和佛雷泽又送了一个新的“义工”去这些家庭要求把那块巨大的“小心驾驶”的牌子竖到他们门前的草地上。从某种意义上说，这一组人的反应是他们最始料未及的，因为差不多有一半的人答应了竖那块“小心驾驶”的大牌子，虽然两星期前他们承诺的不是交通安全，而是另一个完全不同的公益事业：美化环境。

刚开始的时候，就连佛里曼和佛雷泽也被自己的发现迷惑了。为什么一个签名支持环境美化的不起眼的行为会让人们愿意作出一个完全不同而且分量也重得多的贡献呢？佛里曼和佛雷泽考虑了好些种不同的理论，最后终于找到了一个比较合理的解释：这些人在美化环境的请愿书上签名之后改变了对自己的看法，俨然觉得自己成了按公众原则办事的充满公益精神的公民。当两个星期以后，他们被要求做出另外一件对公众有益的事情，也就是出示这块“小心驾驶”的大牌子时，为了使自己的行为和他们新近形成的自我形象相吻合，他们答应了。佛里曼和佛雷泽是这样讲的：

> 这里人们对参与和采取行动有了不同的感觉。一旦他同意了一个请求，他的态度就变了。在他自己的眼里，他变成了会去做这些事情的那种人：答应陌生人的请求，对自己相信的事情采取行动，大力支持正当的事业。

因此，佛里曼和佛雷泽的发现给我们的启示就是，即使是对一些看起来很不起眼的要求，我们也要保持警惕。答应这样的请求不仅会增加我们将来答应更大的有关请求的几率，而且也会增加我们答应更大的不相关请求的几率。而正是这第二种藏在一个小小的承诺中的非常具有普遍性的影响力，让我觉得心惊肉跳。




**请在计划好的这条线上签名**

你有没有想过，那些要你在他们的请愿书上签名的团体会拿这些签名去做什么？其实他们往往什么都不做。因为这份请愿书的主要目的也许仅仅是让签名人对这个团体的立场和观点做出一个承诺，这样他以后就更愿意采取与这些立场和观点相一致的行动了。

正是由于这种恐惧，我已经很少在请愿书上签名了，即使我赞成某些请愿的立场也不例外。因为签名这样的行为不仅有可能影响我将来的行为，而且也会以一种并不一定是我所希望的方式

改变我的自我形象。而一旦一个人对自己的感觉改变了，不知不觉中就会给那些想要利用这种新形象的人带来很多微妙的机会。

在佛里曼和佛雷泽所接触的住户中，有谁会想到那个要他们为美化加州签名的“义工”的真正目的是在两个星期之后要他们同意立一块安全驾驶的广告牌呢？而他们中间又有谁会意识到他们之所以同意立这块牌子，主要是因为他们签署了那份请愿书呢？我猜恐怕没有任何一个人会想到这一点。如果在标语牌竖起来之后他们有些后悔的话，除了他们自己和他们那该死的太强烈的公民意识，还能怪谁呢？他们怎么也不会想到那个拿来“让加州更美丽”的请愿书的人跟这一切有什么关系，当然就更不会想到什么社会柔道了。

## 心灵和头脑

也许你已经注意到了，所有这些“入门”专家感兴趣的都是同一件事：利用一个小小的承诺来塑造一个人的自我形象。用这样的方法，你可以把普通公民变成“公仆”，把潜在的顾客变成顾客，把囚犯变成“合作者”。而一旦你把一个人的自我形象变成了你想要的样子，他很自然地就会答应你的一系列请求，只要这些请求与他的这个新的自我形象相吻合。

但是，也并不是每一个承诺都能够影响人们对自己的看法的。一个承诺要有这样的效果，有一些条件是必不可少的，也就是说，这个承诺必须是积极的、公开的、经过努力才做出的、而且是人们自由选择的结果。在朝鲜的中国战俘营中，中国人的主要目的并不是从这些战俘口中获取情报，而是把一种信仰灌输给他们，改变他们对自己、对自己的政治制度、对自己国家在战争中所扮演的角色以及对共产主义的态度和看法。亨利·西格博士是在战争

结束后对这些归来的战俘进行心理评估小组的组长。据他报告，这些人关于战争的信念有了根本的改变，他们的政治态度也受到了类似的影响：

> 很多人表示了对中国共产党的厌恶，但同时又称赞他们"在中国干得很不错"。另外有一些人则声称"虽然共产主义在美国行不通，但我想对亚洲是有好处的。"(Segal，1954，p. 360)

看来中国人真正的目的是去改变俘虏们的心灵和头脑，哪怕是暂时的也好。正如西格博士的结论指出的，如果我们以"变节、不忠、态度和信仰的改变、败坏的军纪、低落的士气以及对美国的角色的怀疑"来衡量他们的成就的话，"他们的努力是非常成功的"。下面就让我们详细地分析一下他们的策略。

## 魔术般的行动

一个人的行为比言论更能暴露他的真实想法。因此人们经常都通过观察一个人的行为来对这个人做出判断。而研究表明，人们也用同样的证据——自己的行为——来对自己做出评估。换句话说，自己的行为正是人们据以判断自己的信仰、价值观和态度的最主要的信息来源（Bem，1972；Vallacher & Wegner，1985）。

人们的行为对他们的自我形象以及将来的行为产生影响，而他们的自我形象反过来又会影响他们未来的行为。这种涟漪般的波动效应也可以从研究人员对主动和被动承诺进行的比较中反映出来（Allison & Messick，1988；Fazio，Sherman，& Herr，1982）。在一个研究中，大学生们自愿去参加一所当地学校的艾滋

病教育项目。在研究人员的安排之下，有一半的志愿者参加这个项目是由于他们主动填写了一份表示要参加这个项目的表格，而另一半的人则是由于没有填写一份声明他们不想参加这个项目的表格。几天以后，当这些志愿者开始参加活动时，大部分露面的（74%）都是主动参与的人。而尤其重要的是，那些主动参与的人也比较有可能把这个决定归功于自己的价值观以及偏好和品质，而不是什么外在的因素（Cioffi & Garner，1996）。由此看来，主动的承诺才能够提供给我们塑造自我形象所需要的养料，而在这个新的自我形象影响下的未来行动回过头来又会巩固我们新的自我形象。

中国战俘营的管理人员对这一改变人们自我形象的重要途径是了如指掌的。通过他们的精心设计，战俘们不知不觉地就以他们所希望的方式行动起来。而他们很清楚，只要假以时日，这些行为就会慢慢发生作用，战俘们对自己的看法与他们的行为就会变得越来越一致。

写作是中国战俘管理人员经常敦促战俘进行的承诺行为之一。对这些战俘来说，仅仅是静静地倾听甚至口头上表示赞同是不够的，他们还经常必须把自己的想法写下来。薛恩这样描述了中国人的标准改造策略：

> 另外一个技巧就是要这些人写下问题，然后再提供（亲共的）答案。如果他不想自己写，也可以从笔记本上抄一段。这看上去实在不是什么大不了的让步。（Schein，1956，p. 161）

好一个"不是什么大不了的让步"！我们已经看到过，即使是一些微不足道的承诺，也可以导致非常严重的后果，而书面声明

作为一种取得承诺的方式优势就更大了。首先，书面声明提供了一个这一行为的确曾经发生过的证据。如果一个人只是口头上说过一些什么，事后还有可能会忘记自己说过的话，或者干脆对此矢口否认。但如果一个人写下了中国人想要他写的东西就不一样了。这里是他自己的笔迹，一个被白纸黑字记载下来的无可抵赖的行动，他想要自欺欺人或抵赖狡辩都不行。因此他只能正视自己过去的行为，并将信仰和自我形象调整到与其一致。其次，书面声明也可以出示给其他人看。这一方面意味着一份书面声明可以用来说服他人接受声明的主张，但更重要的是，这也可以让读者相信声明说出了作者的心里话。

人们通常会认为一份声明所反映的是作者真实的态度和主张，这并不奇怪。但出人意料的是，即使在知道作者写这份声明并非出于自己的选择之后，人们还是会坚持这样的看法。心理学家爱德华·琼斯和简姆斯·哈里思主持的一个实验就证明了这一点（Jones & Harris, 1967)。在这个实验中，他们给实验对象看一篇称赞卡斯特罗的文章，让他们猜测作者的真实意图。对其中的一些人，他们说作者写这篇文章完全是出于自愿，而对其他的人，他们则说作者是身不由已。奇怪的是，即使是后一种人也猜测作者是喜欢卡斯特罗的。由此看来，表达自己信仰的一个声明对这个声明的读者产生的影响也是属于“卡嗒，哗”一类的。除非有强有力的反面证据，否则的话观察者们自动地就会认为一个人的声明一定是发自内心的（Allison, Mackie, Muller, & Worth, 1993)。

因此，一个战俘写下的拥护中国或是反对美国的话，对他的自我形象会产生一种双管齐下的效果。一方面，在相当长的一段时间内他都会记得自己曾经有过这样的行动，另一方面，这也让他身边的人相信这个宣言表达了他的真实思想。在第四章中我们

将会看到，旁人对我们的看法正是决定我们对自己的看法的一个十分重要的因素。比如说，有一个实验就发现，康涅狄格州纽黑文的一些家庭主妇在听说人们认为自己乐善好施之后，当“多发性硬化症协会”来募捐时就表现得慷慨多了（Kraut，1973）。很显然，仅仅知道自己在人家眼里显得有善心，就足以让这些妇女努力行善了。

精明的政治家早就知道这种给人贴上一个标签、然后诱使他们采取与标签相一致的行动的办法。但最擅长于这种办法的还是前埃及总统安华·萨达特。在与别国的谈判开始之前，萨达特总是会告诉他的谈判对手，他们以及他们国家的人民一向是以公平和合作而著称的。这样来奉承他的对手，不仅让对手们听了觉得很愉快，而且也把对手们的形象与一种他想要看到的行为绑在了一起。谈判大师亨利·基辛格就指出（Kissinger 1982），萨达特的成功在很大程度上就是因为他总是硬塞给别人某种声誉。而这些人如果想要保持这种声誉，就必须采取对萨达特有利的行动。

由此看来，一旦人们主动做出了一个承诺，就有来自两方面的压力使人们保持自我形象与承诺的一致。一方面的压力来自内心深处，另一方面的压力则来自外界——这是一种更加难以捉摸的要按照旁观者的眼光来调整自己形象的压力（Schlenker，Dlugolecki，& Doherty，1994）。而旁观者对我们的看法又是从我们所写的东西得来的（尽管在这件事情上我们完全是身不由己），因此我们所感受的实际上是一种使自我形象和书面声明相吻合的力量。

在朝鲜，中国人使用一些很巧妙的办法来使俘虏们写下他们想要的东西，而这些办法并不需要他们直接去威胁或逼迫这些俘虏。比如说，中国人知道很多俘虏都急于让家人知道自己还活着。与此同时，俘虏们也知道他们的邮件会受到审查，因此并不是每

一封信都会送出去。为了保证自己的信被寄出去，有些俘虏就开始在信中加入一些向往和平的内容，声称自己在俘虏营里过得很好，或者再塞进一些同情共产主义的句子。他们猜想中国人会想让这样的信送出去，中国人当然乐得做个顺水人情，因为这样的信正是他们想看到的。这些美国军人的亲共宣言不但对他们在世界范围的宣传攻势很有帮助，而且也使他们在改造俘虏的过程中不费吹灰之力就得到了很多人支持共产主义的书面记录。

另外一个类似的技巧是俘虏营中定期举行的政治征文比赛。赢得这样的竞赛的奖品其实是微不足道的——几根香烟或是一点点水果——但这些东西当时也很不容易得到，因此还是可以引起俘虏们足够的兴趣。通常得奖的文章都坚定地站在支持共产主义的立场上，但也并非总是如此。中国人非常聪明。他们知道如果俘虏们觉得自己只有写共产主义传单才能获胜的话，大多数俘虏就不会参加了。而且中国人也很善于把对共产主义的小小承诺种植到这些人的头脑中去，然后再精心培育，使之开花结果，所以偶尔奖品也会发给一篇基本上是支持美国，但也有一两处对中国人的观点表示赞同的文章。这种策略果然非常有效。俘虏们继续自愿参加这个竞赛，因为他们看到即使是写一篇称赞自己祖国的文章也可以获胜。但可能不知不觉之间，他们文章的调子就稍稍有了一点改变，偏向了更同情共产主义的立场，因为这样可以提高得胜的几率。而中国人早已做好了准备：只要看到对共产主义的任何一点点让步，他们就会趁热打铁，把保持一致的压力加上去。一篇自愿写成的文章是一种近乎完美的承诺。以这个为基础，合作和转化就可以开始进行了。

其他的依从业者也深知书面声明的威力。比如说，很会做生意的安利公司就以此为基础设计了一个刺激销售人员争取更高成就的办法。每个销售人员都要订下一个销售目标，而且为了表示

这个目标不是随便说着玩的，他们必须把这个目标写下来：

> 在你开始之前的最后一点忠告：制订一个目标并把它写下来。不管这个目标是什么，重要的是你要把它确定下来，这样你就有了一个努力的方向——然后把它写下来。把东西写下来有一种神奇的力量，所以这样做是绝对必要的。当你达到这个目标后，再定下一个更高的目标而且也写下来。这样你的进步一定是很神速的。

如果说安利发现了“把东西写下来有一种神奇的力量”，其他商业机构也不甘落后。有一些上门推销的公司就是用书面承诺的魔力来对付很多州最近通过的“冷却期”法律的。所谓“冷却期”法律，就是说顾客在买下一样东西的几天之内可以退货，并把所付的钱要回来。这条法律的实行对那些强力推销的公司是一个沉重的打击。因为这些公司采用的都是高压推销手段，他们的顾客买下一件商品往往都不是由于真心喜爱这样东西，而是由于受到了迷惑或是威胁。这个新法律一生效，很多顾客都退了货。

但这些公司并不气馁，很快就找到了一个非常简单的办法，显著降低了这种退货的数量：他们改为让顾客而不是推销员来填写销售合同。正如一家很有名的百科全书公司的销售人员培训大纲所指出的，仅仅是这样一个调整就可以成为“一个防止顾客变卦的重要心理工具”。就像安利公司一样，这些公司也发现当人们把承诺写在纸上时，奇迹发生了：他们履行了自己写下的诺言。

另外一个生意人常用的借助书面声明的影响力的方法是一种看上去并没有什么恶意的促销手段。在开始社会影响武器的研究之前，我常常会很纳闷为什么像保洁和通用食品这样的大公司会经常发起“少于 25、50 或 100 字”的见证比赛。这些比赛看上去

都大同小异，都是要参赛者写一份简短的个人声明，以“为什么我喜欢……”开头，然后再对公司的某种产品极力吹捧，不管这种产品是蛋糕粉也好，地板蜡也好。这些公司再对这些参赛作品进行评选，夺魁者可以得奖。我以前一直想不明白这些公司到底想从这种活动中得到什么。这种比赛通常并不要求参赛者买什么东西，每个人都有资格参加，办这种比赛完全是赔本的生意。但这些公司却乐此不疲，这样的比赛办了一届又一届。

当然现在我已经不再迷惑不解了。这种见证比赛的目的
让尽可能多的人把他们对某种产品的喜爱写下来——和中国俘虏营举办政治征文的目的——让尽可能多的人把他们对共产主义的支持记录在案——其实是一样的。在两种情况下，参赛者都为了赢得不易到手的诱人奖品主动参加了写作。而且他们也很清楚，如果想获胜，就免不了对这个产品极力赞美吹捧。所以他们挖空心思找出这个产品的某种值得称赞的特征，在文章中尽情发挥一番。这样做的结果就是，成百上千的人在朝鲜，以及成千上万的人在美国，都用书面的形式为一件产品做了见证。而紧接着发生的是，他们都感受到了一股奇妙的推动力，不知不觉中就相信了他们所写下来的东西。

## 公众的眼睛

书面声明之所以在真正改变一个人方面特别有效，一个重要的原因就是很容易把它们公之于众。在朝鲜的中国战俘营中，管理人员对公开战俘们的亲共声明一向也是很热衷的。只要有人写出了一篇倾向于共产主义的文章，他们就将它到处张贴，而且要作者在战俘们的讨论会上，甚至在俘虏营的广播上，宣读这篇文章。他们的意图很清楚：这样的承诺要让尽可能多的人知道，因

为越是公开的承诺效果就越好。但为什么会是这样呢？

原来，在一个人公开选择某种立场之后，马上就会有一种维持这个立场的压力，因为他想在别人眼里显得前后一致（Tedeschi，Schlenker，& Bonoma，1971；Schlenker et al.，1994）。在这一章的前面我们已经讲过，前后一致是一种十分令人向往的性格特征。一个不具备这项特征的人会被认为是变化无常、优柔寡断、世故圆滑、三心二意、动摇不定的，反之则会被认为是通情达理、信心十足、值得信赖、健全稳妥的。这样一来，当然谁都不想被归入自相矛盾者的行列。而为了面子上的原因，一个立场知道的人越多，人们自然也就越不情愿去改变它了。

著名社会心理学家默顿·多奇和哈罗德·杰拉德做了一个很有名的实验（Deutsch & Gerard，1955），证明了公开做出的承诺的确更可能导致随后的固执一致的行为。实验的主要内容是要大学生们在脑子里估计他们看到的线条的长度。有一组学生必须把他们的估计公之于众。他们要把自己的估计写下来，在旁边写上自己的名字，然后再把这张纸交给主持实验的人。第二组学生也要对自己的初步估计做出承诺，但他们只要私下里把这个估计写在一个写字板上，在别人看到之前就可以把它抹掉。第三组学生则根本不用做出任何承诺，只要把自己的估计藏在脑子里就可以了。

用这样的方法，多奇和杰拉德巧妙地让有些学生做出了公开承诺，有些学生做出了私下承诺，而有些学生则没有做出任何承诺。多奇和杰拉德想要知道的是，在这三组学生中，哪一组在得知他们的估计不正确之后更可能坚持他们最初的判断。因此，在学生们做出估计之后，实验者给所有的学生都提供了新的证据，指出他们最初的估计是错误的，而他们这时候也有机会改变自己的

估计。

结果很清楚。那些从来没有把自己的估计写下来的学生是最不忠实于自己最初选择的一群人。当新的证据被提出来，对那个从来没有离开过他们脑子的决定的正确性提出疑问时，这些学生轻易地就放弃了他们先前认为是“正确”的决定。另一方面，跟那些没有做出承诺的学生相比，那些把他们的决定短暂地写下来的学生在有机会改变自己的决定时就表现得不是那么踊跃了。虽然他们的承诺是在匿名的情形下做出的，但写下他们的最初判断这一行为还是使他们对与最初判断相矛盾的新信息产生了抵触情绪。不过多奇和杰拉德发现，那些把他们的最初决定公之于众的学生，才最不愿意改变自己的立场。公开的承诺已经把他们变成了最僵化、最固执的人。

这种固执甚至在一些准确远比一致重要的场合也可以见到。在有一个实验中，6 人或 12 人的实验陪审团要判一个很难定的案子。如果每个陪审员必须公开发表意见而不只是秘密投票，最后不能达成一致的几率便会明显增加。因为一旦陪审员们公开发表了他们的看法，他们就不太情愿再改变自己的立场了。所以，在这种情况下，如果你是陪审长，你就应该运用秘密而不是公开投票的方式，这样可以大大降低不能达成协议的危险（Kerr & MacCoun，1985）。

多奇和杰拉德的发现，也就是说，人们会更加忠实于自己的公开决定，很有实用价值。一个运用这种理论的好地方是那些专门帮助他人摆脱恶习的机构。比如说，很多减肥诊所就懂得，一个人私下做出的减肥决定通常都不够坚定，一遇到烘烤店的橱窗，空中飘荡的烹调的香味，或是深夜电视上莎拉·李的广告，这个决定就烟消云散了，所以很有必要用公开的承诺把这个决定加固一下。他们的做法是要求顾客写下一个近期的减肥目标，并把这

个目标拿给尽可能多的朋友、亲戚和邻居看。据很多开办诊所的人说，当别的办法都失败了的时候，这个简单的技巧常常都会生效。

当然，要想让一个公开的承诺为自己效力，并不一定非得付钱给一家特别的诊所。一个圣地亚哥的妇女就向我讲过她是怎样利用公开承诺而终于把烟戒掉了的故事：

> 我记得这是在听了一个关于抽烟会致癌的科学报告之后。每一次在这样的事情之后，我都会下决心要把烟戒掉，但我从来没有做到过。但这一次我决心一定要做点什么。我是一个自尊心很强的人，非常在意人家对我的看法。所以我想，“也许我可以利用我的自尊心来摆脱这个恶习。”所以我就列出了一张名单，上面都是我希望能够尊重我的人的名字。然后我找出一些空白的名片，在名片的背后我写道，“我向你保证以后再也不抽烟了。”
>
> 一周之内，我给名单上的每一个人都送了一张签了名的名片——这些人中有我的爸爸，我住在东部的哥哥，我的老板，我最好的女朋友，我的前夫，只除了一个人——我正在约会的男朋友。我爱他爱得发狂，特别希望他看重我。相信我，有两次我都想给他一张名片，但我知道如果不能对他信守诺言，我简直会活不下去。但是有一天在办公室——我们在同一栋楼上班——我径直走到他面前，递给他一张名片，然后一言不发地走了。
>
> 这样斩钉截铁地把烟戒掉是我做过的最难的一件事。有上千次我都觉得我一定得抽一根烟。但每当这个时候，我就会想象所有这些在我的名单上的人，尤其是这一个人，会因为我不能履行自己的诺言而轻视我。这样一想就行了，我再

也没有抽过一口烟。[1]

**读者报告 3-1**

**来自一个加拿大大学教授**

最近我在报纸上读到一篇文章，讲到一个开饭店的人利用公开承诺来解决顾客订了位却不露面这个伤脑筋的问题的故事。我不知道这个人有没有读过你的书，但他的做法与你的书里边描写的承诺/一致原理是完全一样的。他告诉接线员，不要再说“如果你改变计划请给我们打电话”，而是问“如果你改变计划的话会不会给我们打电话?”然后停下来等顾客回答。这样一来，他的定位顾客不露面的比例一下子从30%降到了10%。

**作者评论：**为什么对接线员问话的一个小小的调整会造成这样戏剧性的差别呢？在我看来，关键就在于接线员要求（而且停下来等待）顾客做出承诺。由于顾客做出了一个公开的承诺，他们履行这个承诺的可能性就提高了很多。顺便提一下，这个聪明的店主是芝加哥高登饭店的高登·辛克莱。

---

① 这种当众承诺的方法对那些自尊心特别强、对众人的感觉特别敏锐的人尤其有效（Feingstein，Scheier，& Buss，1975）。比如说，戴高乐就曾经非常成功地使用过这种方法。戴高乐是一个自尊心非常强、甚至极端自我中心的人，人们说他对法国的贡献之大，只有他的自尊心可以比得上。有人曾经问他为什么向每一个人宣布说他要戒烟，终于让他彻底摆脱了这一恶习，他严肃地答道，“戴高乐不是一个食言的人。”

# 额外的努力

有确凿的证据表明，做出一个承诺所需要付出的努力越多，这个承诺对许诺者的影响就越大。这样的证据很多，近到我们身边，远到遥远的原始部落，都可以看得到。要看看我们身边的证据，不妨浏览一下报纸的娱乐版。在这上面，你会发现一场很受欢迎的音乐会广告却少了一条最重要的信息：票价。为什么越来越多的音乐会主办者喜欢把票价隐瞒起来呢？是担心票价太高会把潜在的听众吓跑？但一个对音乐会有兴趣的人不总是可以给票房打个电话或是干脆亲自跑一趟来找到每个座位的票价吗？不错。但音乐会主办者心里很清楚，在走访或是打电话给票房之后，潜在的顾客买票的可能性便大大提高了。因为即使只是打一个电话，也是对参加这个音乐会的一种初步承诺。更何况电话线通常都很繁忙，要打通一个电话往往要花上不少时间和力气。所以当音乐爱好者们终于打听到了票价之后，他们的处境恰恰是音乐会主办者希望看到的——他们刚刚对这个音乐会做出了一个主动的、公开的、努力的承诺。

离我们的日常生活远一点的证据也不少。比如说，在非洲南部有一个叫铜迦的部落。在这个部落里，一个男孩要成为真正的男人都要经过一个冗长而又复杂的成年仪式。也就是说，就像在很多其他的原始部落一样，一个铜迦部落的男孩也要在经历了很多痛苦的折磨之后才能迈入成年人的行列。人类学家怀丁、克鲁科霍恩和安东尼用简洁而生动的文字描绘了这场历时三个月的磨难（Whiting，Kluckhohn，& Anthony，1958）：

当一个男孩长到10至16岁之间的时候，会被父母送到

"净心学校"去。这样的学校大概每隔四五年会办一次，成年男性对未成年男孩的侮辱和折磨主要就是在这里进行的。成人仪式的第一个项目是男孩从两道手执棍子抽打的人墙中跑过，然后他的衣服被剥掉，头发也被剃了个精光。随后他要坐在石头上见一个盖着狮子鬃毛的"狮人"。有人会从后面打他。当他回头去看时，他的包皮被"狮人"抓住，三下两下就割了下来。接下来他要在"神秘院"隐居三个月，在这三个月里，只有通过了成人仪式的人才可以去看他。

在整个成年仪式中，一个男孩子要经过六种主要考验：毒打、酷寒、干渴、吃难吃的食物、惩罚和死亡的威胁。随便一点小小的借口，他就可以被一个刚刚通过成年仪式的人痛打一顿，而这些刚刚通过成年仪式的人则是由部落里年长的男人派来的。他在寒冷的冬天里不盖被子睡觉，在整整三个月的时间里不喝一滴水，食物上经常被倒上令人作呕的羚羊的胃里消化了一半的草。如果他破坏了仪式中任何一条重要的规矩，马上会受到严厉的惩罚。比如说，有一种惩罚是把小木棍放在违规者的手指之间，然后由一个力气大的人把手合在他的手上使劲地捏，几乎要把他的手指折断。他对所有这一切都乖乖服从，因为他被告知以前试图逃跑或者把这些秘密告诉给妇女或未成年男孩的人被吊死了，尸体被烧成了灰烬。

初看之下，这样的成年仪式很过分也有些奇怪，但仔细想想，它们与学校兄弟会的入会仪式不论在细节上还是原则上也都没什么两样。在校园里一年一度传统的"地狱周"里，申请加入兄弟会的人都要参加兄弟会的老成员设计的一系列旨在考验他们在体力、心理压力和羞耻感等方面的极限的活动。当这一周结束的时

候，只有那些成功地经受了所有这些考验的人才被接受成为正式的会员。在大多数情况下，这一番折腾只是搞得大家精疲力竭，但更严重的后果也不时地可以见到。

有意思的是，地狱周活动的细节和部落的成年仪式几乎一模一样。前面人类学家们总结了铜迦部落的年轻人在"神秘院"中要经历的六种主要考验，看一下报纸上的报道就可以发现，其中的每一种考验都可以在那些以希腊字母命名的兄弟会的故意折磨人的入会仪式中找到：

> 毒打。14 岁的迈克·卡洛各里斯在参加他的高中兄弟会欧米迦·迦玛·德它的地狱之夜入会仪式后，在长岛的一家医院住了三个星期，才把所受的内伤养好。原来他被未来的兄弟们施予了"原子弹"：把手举到头上，让兄弟会的人蜂拥而上，对他一阵乱打。
>
> 酷寒。在一个冬天的夜晚，佛雷德里克·布龙纳，加州一所两年制大学的学生，被他的兄弟们带到一个海拔 3000 尺高的地方，往一座国家森林中走了十哩远，然后被留了下来自己寻找回家的路。被朋友们称为"胖子佛雷迪"的布龙纳只穿一件薄毛衣和一条单裤，在寒风中冻得瑟瑟发抖，后来又摔进了一个陡峭的深谷，摔裂了骨头，把头也摔破了。由于受了伤，他无法继续前进，只好在寒冷之中蜷缩着，最后终于冻死了。
>
> 干渴。两个俄亥俄州立大学的新生在地狱周里，违反了兄弟会关于申请入会者都必须爬进饭厅的规定，被关进了所谓的"土牢"，也就是一所房子的储藏室。在这里，有两天的时间他们都只能吃很咸的食物，除了两只用来接自己小便的塑料杯外，没有任何可以喝的东西。

吃难吃的食物。在南加州大学的卡帕·西格玛会社，11个申请入会的人看到自己面临的令人作呕的任务时，简直不敢相信自己的眼睛。11块四分之一磅重的生肝放在托盘上，每一块都切得厚厚的，吸足了油，而每一个人都要把一块整个地吞下去。年轻的理查德·斯旺森试了三次，每一次都以窒息作呕、噎得上气不接下气而告终。最后，他下了狠心，把油腻腻的肝硬塞进了喉咙。但这块肝停在了他的喉咙里，不管他怎样使劲也不再挪动，终于把他噎死了。

惩罚。在威斯康辛，有一个申请人因为忘记了应该记住的仪式咒语而受到了惩罚。他被迫把脚放在一张折叠椅子的后腿下面，然后由兄弟会里最重的一个人坐在椅子上喝啤酒。虽然这个申请人当时一声也没哼，但他的每只脚上都有一根骨头折断了。

死亡的威胁。一个申请加入泽塔·贝他·韬兄弟会的人被带到新泽西的一片海滩去挖自己的“坟墓”。坑挖好之后，他按照命令平躺到坑底。刚一躺下，坑的旁边就塌了下来，把他埋在了里面。当他未来的兄弟们把他挖出来的时候，他已经咽了气。

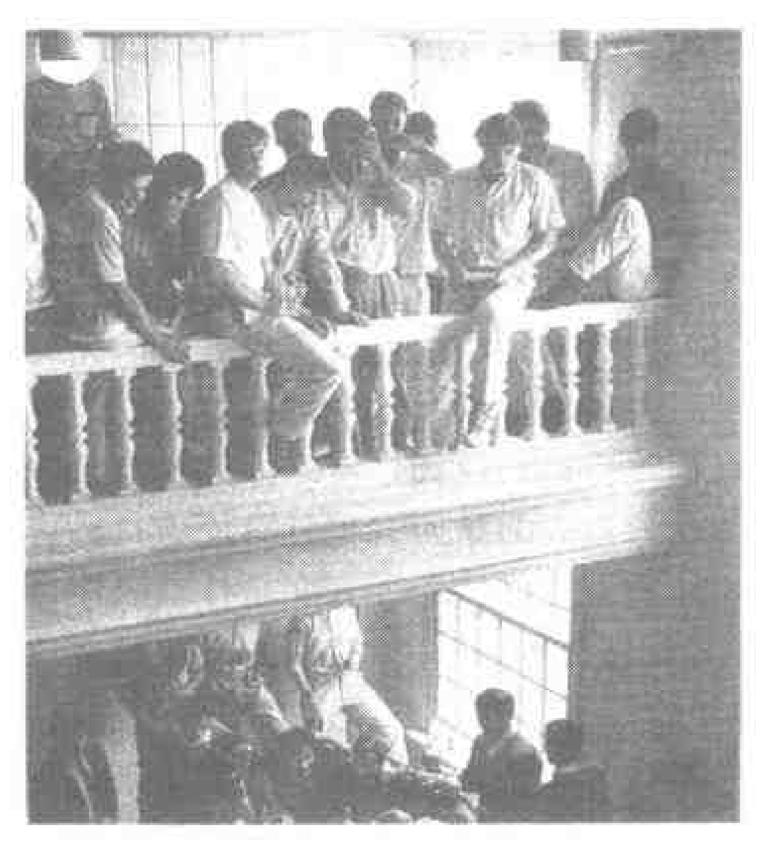
除了这些仪式的细节之外，部落成年仪式和兄弟会入会仪式还有一点惊人的相似之处：它们都经过了漫长的岁月顽强地生存下来。虽然有过不少压制或是禁止它们的努力，但这些看上去很残忍的做法却有着极强的生命力。殖民地政府或是大学行政部门等权力机构都曾经使用过威胁、社会压力、诉诸法律、流放、行贿、禁止等各种手段，想让这些团体放弃这些仪式中危险和羞辱人的成份。但所有这些努力都是白费力气。虽然在官方的密切监视之下也会有一些小小的改进，但这都只是表面文章。一旦压力

解除，那些在更秘密的情况下进行的更严厉的考验便又出笼了。

在某些校园里，校方也试过用“帮助周”，也就是一个星期的社区服务，来取代这些危险的伤害行为，或者干脆由校方直接控制入会仪式。但对所有这些企图，兄弟会如果没能狡猾地躲过去，便明目张胆地加以抵制。比方说，南加州大学在理查德·斯旺森噎死事件发生之后，校长发布了一项新规定，所有宣誓入会的仪式都要在学校当局审查之后才能进行，而且在举行仪式时一定要有成年顾问在场。据一家在全国范围发行的杂志报道，“这个新规定引发了一场狂怒的暴动，以致城市的警察和消防队都不敢进校园了。”

其他一些学校对此觉得无能为力，因此干脆睁一只眼闭一只眼，完全放弃了废除地狱周的努力。“如果每一条证据都表明，折磨是一种普遍的人类行为方式，那么你是不可能有效地禁止它的。拒绝让它公开存在只会使之转入地下。你不可能禁止性交，你不可能禁止喝酒，你大概也不可能禁止折磨！”（Gordon & Gordon，1963）

究竟是为什么折磨对这些组织来说显得如此珍贵呢？到底是什么东西，会让这些团体使尽浑身解数，来逃避、破坏、反对禁止这种入会仪式中堕落和危险的成分的种种努力呢？有些人认为这些组织的成员大都是一些在心理上和社会生活方面不正常的人，他们有一种畸形的心态，想看到他人受到羞辱和伤害。但是事实却不能支持这一观点。比如说，对兄弟会成员个性的研究就表明，如果说他们与其他的大学生有什么差别的话，他们在心理适应性方面还要稍微健康一点（C. S. Johnson，1972）。而且兄弟会向来是以积极参与对社会有益的活动而著称的。但要用这样的活动来取代他们的入会仪式，他们却极力反对。华盛顿大学的一项调查发现（Walker，1967），在被调查到的兄弟会的分会中，绝



**花样翻新的折磨方式** 每一个会员需要经过挑选的组织都有五花八门的入会仪式。一个荷兰的辩论协会（左图）要申请者当众唱歌，而一个东洛杉矶的妇女街头团伙（下图）在打一个新会员。



大部分都有类似于帮助周的传统，但这种社区服务活动都是在地狱周之外额外的一项活动。只是在一个例子中，这种活动与入会仪式有直接的关系。

所以到头来，那些折磨人的元凶都是一些心理上很稳定、对社会也很负责任的正常人。只是在一个特定的时候，他们才和一群类似的人一起，偏离了自己的生活轨道，变成了很残暴的人——这就是在他们的团体接收新会员的时候。这便提出了这样一种可能性：入会仪式才是罪魁祸首。这种仪式之所以如此残酷，里面一定有一种对他们的团体生死攸关的东西。也就是说，这种折磨一定有一种功能是这些团体要奋力维持的。到底是什么呢？

我个人的观点是，答案就存在于 1959 年发表的一项研究结果中。这项研究在社会心理学的圈子之外并不为太多的人所知道。有两个年轻的研究人员，埃略特·艾若森和贾森·密尔斯决定要验证一下他们的一个观察：那些经历了千辛万苦才得到某样东西的人比那些不费吹灰之力就得到这样东西的人对这样东西会更加珍惜。而他们的实验的巧妙之处就在于他们选择了加入仪式来作为验证这个假设的最佳场所。他们发现，那些经历了非常难堪的一幕才得以参加一个性讨论会的女大学生，往往会认为自己新近参加的这个讨论会以及其中进行的讨论很有价值，尽管艾若森和密尔斯事先已经告诉过这些讨论会的其他成员将讨论搞得尽可能得“毫无价值也毫无趣味”。其他一些学生或者只要经过一个简单的手续，或者什么手续也不需要，就可以参加这个讨论会，他们对这个“毫无价值”的讨论会的评价明显地就差多了。在另外一些研究中，男女学生们需要经历身体上的痛苦，而不是面子上的难堪，来加入一个组织，结论也是一样的（Gerard & Mathewson，1966）。一个女学生在加入一个团体的过程中遭到电击的次数越多，事后她就越是会说服自己她的新团体和团体中的活动有趣、聪

明、有吸引力。

这样一来，那些入会仪式中的羞辱、劳顿、甚至是毒打终于开始显得有点道理了。铜迦部落中眼里噙着泪水看着自己十岁的儿子在“神秘院”冰凉的地上瑟瑟发抖地度过漫漫长夜的父亲，在地狱之夜中一边鞭挞自己兄弟会的小兄弟，一边不时地爆发出神经质大笑的二年级学生，这些人都不是虐待狂，他们所做的一切都是一个团体要生存下去不得不采取的行动。虽然听起来有些荒谬，但这样的行为却能让未来的成员觉得这个团体更有价值和吸引力。只要人们仍然珍惜并且相信他们努力奋斗得来的东西，这些团体就会继续煞费苦心地安排这些既繁琐又艰难的加入仪式。那些经历了这些仪式而崭露头角的人对这些团体的忠贞不二和献身精神，在很大程度上可以提高这些团体的凝聚力和生存能力。一项对54个部落的文化进行的研究就表明，那些最稳固的部落也正是那些拥有最戏剧性也最严格的成年仪式的部落（Young，1965）。而再考虑到艾若森和密尔斯的关于加入仪式的艰难会显著地增加新成员对团体的投入性和献身精神的论证，这些团体会不顾一切地反对那些旨在消除他们未来的优势和力量的尝试就毫不奇怪了。

军事组织和团体也同样热衷于这样的做法。他们的“新兵训练中心”的痛苦和紧张是臭名昭著的，但也被公认是卓有成效的。小说家威廉·斯泰容在描述了自己在海军陆战队集中营的“训练噩梦”之后，也为这种做法做了见证：

> 在所有我认识的前海军陆战队员中……没有一个不认为那些训练是一个熔炉，从这个熔炉里出来以后，他变成了一个更坚韧、更勇敢、更经得起风浪的人（Styron，1977，p. 3）。

虽然军队的上层官员对基本训练的严酷基本上持赞成的态度，但据说对于一些过于严酷的折磨也是绝不容忍的。在1997年新闻媒体曝光的两盘录像带中就记录了一个这种过于严酷的折磨的例子。这是一种所谓的“血别针”的做法。海军陆战队的新兵在做完了十个弹跳训练之后，便会收到他们的金翅膀别针。每一个别针后面都有两根半寸长的针，在别到新兵的衬衫上之后，会被使劲地压到新兵的胸膛里去，而这个新兵则痛得扭动着身体，尖声大叫（Gleick，1997）。这样的事情发生之后，虽然军队的上层官员对此表示了极大的愤慨，但在30个被发现做这种事情的人中，却只有一个人被建议开除，几个人被指定去接受咨询，绝大部分人（20个）都没有受到任何处罚。因此尽管官方有“零容忍”政策，但我觉得有意思的是，对新兵的折磨声势浩大而且切中要害，而对那些折磨新兵的人的惩罚却只是在手腕上轻轻地拍一下而已。所以我们又一次看到，对于一个把建立一种持久的团结力和卓著感看得很重要的团体来说，加入过程中的艰难和严格是绝不会被轻易放弃的。

## 内心的选择

对很多种现象——不论是中国人改造战俘的过程，还是大学兄弟会的入会仪式——的研究都对我们了解承诺这一行为提供了非常有价值的信息。一个承诺要起到改变一个人的自我形象和未来行为的作用，就应该是主动的、公开的、而且是付出了努力才做出的。但有效的承诺还有另一个特征比这三者加在一起还要更重要。要懂得这个特征是什么，我们首先要来解释一下在中国战俘营的管理人员和兄弟会的兄弟们行为中的一些令人不解的

现象。

第一个谜团是为什么兄弟会拒绝把社区服务作为入会仪式的一部分。前面提到过的一项调查报告指出（Walker，1967），社区服务虽然是兄弟会经常进行的活动之一，但与接受新会员的过程却总是截然分开的。为什么呢？如果付出努力做出的承诺是兄弟会的入会仪式所追求的目标，他们当然也可以在里边加进一些不讨人喜欢也很辛苦的社区服务的内容。不论是去修缮一座老旧的房子，还是到精神健康中心去打扫院子，或是到医院去倒痰盂，都是很累也很不愉快的。更何况，这一类的服务社区的活动也可以大大改善兄弟会由于地狱周的活动而给公众和媒体留下的不良印象。有一项调查表明（Phalen，1951），报纸上对地狱周的正面报导与负面报导的比例是 1∶5。所以，仅仅是从公共关系的角度考虑，兄弟会也应该把社区服务纳入他们的入会仪式，但他们并没有这样做。

谈到第二个谜团，我们得再回到朝鲜的中国战俘营中经常举行的美国战俘政治征文比赛上去。中国人当然希望参赛的人越多越好，因为这样才会有更多的人写出亲共的文章。但是，如果想要吸引大批的参赛者，又为什么不把奖品弄得更有吸引力一点呢？除了几根香烟或是一点点水果，就再也没有别的什么了。尽管在当时的情况下这些东西也很不错，但更诱人的奖励也是完全可能的。比如说，暖和的衣服，寄信的优先权，更多的活动自由，都可以用来提高参赛俘虏的数量，但是，他们却选择了小一些的，而不是大一些的，更能让人动心的奖品。

虽然这两件事情的背景截然不同，但兄弟会拒绝把社区服务作为他们入会仪式的一部分和中国人不愿意用更多的奖品来刺激战俘们参加征文比赛的目的却是一样的：他们想让这些人成为自己行为的真正主人，不给他们任何借口，也不让他们有走回头路

的机会。一个忍受了痛苦折磨的人不应该有机会去相信这一切都是为了慈善事业，而一个在政治文章中加入了反美论调的人也不能事后却耸一耸肩膀，说自己只是为了得到那个诱人的奖品。不，那些兄弟会的兄弟们和战俘营的管理人员早就已经计划好了：仅仅让这些人做出承诺还不够，还要让这些人从内心深处对这个承诺负起责任来。

正如社会科学家们已经发现的，当我们在没有外界压力的情况下做出选择时，便会在心中为这一选择负起责任来。而一件诱人的奖品正是一种来自外界的压力。它虽然能够让我们采取某一行动，却不能让我们从内心深处相信这一行动，[①]因此我们也就没有真正地做出承诺。一个强大的威胁也是如此，虽然它让我们乖乖地屈服，但却不太可能让我们心悦诚服。

这个发现可以对儿童教育起到一定的指导作用。如果我们想要孩子们真正相信一件事情，在督促他们做这件事的过程中就应该避免使用威胁或是贿赂。威胁或贿赂这样的外界压力可以暂时让孩子们服从我们的意志，但如果我们还想更进一步，让孩子们相信他们的做法是对的，当我们不在场施加压力时也继续这么做，那么我们就一定要想办法让他们从内心深处对这一行为负起责任。强纳森·佛雷德曼的一个实验在这方面给了我们一些启示(Freedman，1965)。

佛雷德曼首先告诉一些二到四年级的小男孩不许玩某个很好玩的玩具，想要看看六个星期后他们是否还能做到这一点。每一个对七到九岁的小男孩有所了解的人都知道这件事情的难度，但

① 事实上，过多的物质奖励甚至会降低或损害我们对一种行动的责任感，结果导致我们在奖励不存在时拒绝采取这种行动 (Deci & Ryan，1985；Higgins，Lee，Kwon，& Trope，1995；Lepper & Greene，1978)。

佛雷德曼却有他的打算。如果他能够先让这些小男孩明白玩这个玩具是不对的，那么在这种信念的支持下，或许在以后相当长的一段时间内他们都不会再碰这个玩具。但最难的一步也就在这里：怎样让这些小男孩相信玩这个玩具——一个非常昂贵的、用电池控制的机器人——不对。

佛雷德曼知道要让一个小男孩暂时地服从是很容易的。只要威胁他说玩这个玩具会有严重的后果，然后站在一旁，做出随时准备施加惩罚的样子，大概没有谁会去冒这个险。结果正是如此。他给一个小男孩看了五个玩具，然后警告他说，"玩这个机器人是不对的。如果你敢玩这个机器人，我会很生气，一定会好好教训你一顿的。"然后就离开了房间。当然在这几分钟里，一直有人从一面单向玻璃观察这个小男孩。佛雷德曼对22个小男孩进行了这样的威胁，其中的21个在他走了以后都没有再碰那个机器人。

这样看来，如果这些小男孩觉得自己会被抓住而且会受到惩罚，威胁是会很有效的。但这一点佛雷德曼早就已经料到了。他更感兴趣的是，一段时间以后，当他已经不在他们身边的时候，这个威胁是否还有效。为了知道这一点，六个星期之后，他派了一名年轻妇女回到小男孩们就读的那所学校，把那些小男孩们一个一个从教室里叫出来参加一个实验。她没有提到自己跟佛雷德曼有任何关系，只是陪着每个男孩回到了那个有五种玩具的房间，要他做一个画画的测验。当她给测验打分的时候，她告诉小男孩他可以玩房间里的任何一种玩具。当然，几乎每一个小男孩都玩了某个玩具。有趣的是，在所有玩了玩具的小男孩中，77%都玩了那个早些时候被禁止玩的机器人。佛雷德曼声色俱厉的威胁虽然在六个星期前十分有效，到了这时候，当他已经不可能回来施加惩罚时，却几乎完全失去了作用。

但佛雷德曼的实验还没有做完，他又与第二群小男孩重做了

这个实验，但这一次他把实验的步骤稍微修改了一下。一开始他也给这些小男孩看了五个玩具，而且也警告他们当他暂时离开房间时不要玩那个机器人，因为“玩那个机器人是不对的”。但这一次，佛雷德曼没有威胁和吓唬孩子们。他仅仅离开了房间，然后从一面单向玻璃来观察他的禁令是不是有效。而结果就像另外那组男孩一样，在佛雷德曼离开房间的短时间内，22 个小男孩中只有一个人碰了那个机器人。

六个星期之后，当佛雷德曼不在场，而他们又有机会玩这些玩具时，这两组人的差别就显了出来。在这群没有受到过威胁的小男孩中，奇迹发生了：当他们有了玩任何一样玩具的自由时，大部分的人都没有玩那个机器人，尽管这个机器人显然是五个玩具中最好玩的（其他的玩具是一个廉价的塑料潜水艇，一副不带球的儿童棒球手套，一把不能发射的玩具枪和一个玩具拖拉机）。当这些小男孩玩这些玩具时，只有 33%的人选择了机器人。

由此看来，在两组男孩身上戏剧性的事件都发生了。对第一组小孩来说，这个戏剧性的事件就是佛雷德曼用来支持他所谓的玩机器人不对的告诫的严厉威胁。当他们处在佛雷德曼的管辖范围之内时，这个威胁相当有效；但当佛雷德曼已经不能够在场监督他们时，这个威胁就没有什么效力了，而他的规定也就被忽略了。很清楚，这个威胁并没有让这些小男孩觉得玩这个机器人是错误的，而只是告诉他们玩这个机器人不明智，因为一旦被发现就会受到惩罚。

对另外一组男孩来说，戏剧性的事件则发生在他们的内心。佛雷德曼也告诉了他们玩这个机器人是不对的，但如果他们不听话，并不会受到什么惩罚。这里有两个重要的结果。第一，佛雷德曼不附带威胁的规定就足以让这些小男孩在佛雷德曼暂时离开时也不玩这个机器人。第二，对于在这段时间内做出的不玩这个机器

人的选择，他们自己承担了责任。他们断定自己之所以没有玩那个机器人是因为不想玩——这是唯一合理的解释，因为即使玩了也不会有什么严重的后果。因此，几星期之后，当佛雷德曼不在场的时候，他们还是没碰这个机器人，因为他们的内心已经发生了某种变化，他们已经相信自己不想玩这个玩具了。

佛雷德曼的实验可以给负有养育小孩责任的成年人一些启示。假设一对夫妇希望他们的女儿将"撒谎是不对的"这一点铭记在心。一个很明确也很严厉的威胁（"撒谎是很坏的，小宝贝，所以如果我发现你说谎，会把你的舌头割掉"）在父母在场或是小女孩觉得自己会被发现时是很有效的。但这样却不能达到更高一层的目的：她不想说谎是因为她知道说谎不对。要达到这个目的需要一个更微妙的策略。他们要摆出一个理由，这个理由既要有足够的说服力使她在多数时候都保持诚实，又不能强大到成为她保持诚实的终极目的。这是一件很棘手的事情，因为这个刚刚足够的理由到底应该是什么也是因人而异的。对某一个小孩来说，一个简单的要求就够了（"撒谎是很坏的，小宝贝，所以我希望你不会说谎"）；对另一个小孩来说，也许有必要加强一下（"……因为如果你撒谎的话我是会很失望的"）；对第三个小孩来说，也许还要加上一个不很严重的警告（"……我恐怕不得不做出我不想做的事情来"）。聪明的父母知道什么样的理由会对他们的孩子起作用。这里的关键就是，这个理由要能够让孩子们既按父母的要求去做，又对自己的行为负责，因此越是不包含可以觉察的外部压力就越好。对做父母的人来说，挑选一个恰如其分的理由不是一件容易的事情，但这个努力却是绝对值得的。能不能找到这样的一个理由，很有可能意味着短暂的服从和长期的承诺之间的分野。就像萨谬尔·巴特勒三百多年前所写的："那些违背自己的意愿而服从的人，他们的想法一点也没变。"

## 长出自己的腿来

由于我们上面提到的几个原因，以说服他人为职业的人最希望看到的就是能够引起我们内心变化的承诺。首先，这种内心的变化不会随着它最初产生的那个环境的消失而消失，而是在很多类似的环境中也有效。其次，这种变化也可以维持比较长的时间。因此，一个人一旦在别人的引导之下采取某种行动因而改变了自我形象，比如说觉得自己成了一个关心公益事业的人，那么在一些别的情形中，当别人希望他依从的时候，他可能还是一个关心公益事业的人。而将来他也很有可能会继续他的热心公益的行动，只要他的新的自我形象还没有改变。

而且，这种可以导致内心变化的承诺还有另一个优点——这种内心的变化会"长出自己的腿来"。也就是说，依从业者不必花费心血来巩固这种内心的变化，在保持一致的压力下，这种变化自己就会巩固下来。比如说，如果一个人觉得自己成了一名富于公益精神的公民，那么他就会换一种眼光来看问题。他会说服自己经常投身公益活动才是一种正确的生活方式，会开始关注以前不曾注意过的与社区服务有关的事情，对于支持公益行为的讨论也乐意花时间去听，而且会觉得这些论点比过去听到时更有说服力。总而言之，因为要与自己的信念保持一致，他会说服自己关心公益事业的选择是正确的。而这个用更多的原因来证明承诺的正确性的过程之所以重要，就在于这些更多的原因通常也是一些新的原因。因此，即使那个使他变得关心公益事业的最初原因已经不复存在也没有关系，这些新发现的原因就足以支持他的信念，使他依然相信自己的行为是正确的。

对于一个不择手段的以说服人为职业的人来说，上述特点所

提供的优越性是十分巨大的。如果一个想要盘剥我们的人抛给我们一点诱饵，使我们做出某种选择，我们随后就会下意识地找出一些理由来支持这个选择。然后即使他把诱饵拿走，我们很有可能还是会坚持这个选择，因为这个选择已经是站在自己新长出来的腿上了。从这个过程获利的一个典型例子就是新车销售商经常采用的一种所谓“抛低球”的策略。我第一次接触到这种策略是当我在本地的一家雪佛莱销售处假装推销训练生的时候。在接受了一个星期的基本训练之后，我被允许观察正式的推销员工作。他们的一种做法马上就引起了我的注意，那就是抛低球。

他们有时候会给顾客提供一个比竞争对手的价钱低400块的好价钱，但他们其实并不是真心实意的。事实上，他们从来就没有打算以这个价钱成交。这个价钱惟一的目的是让可能的顾客做出买这个销售商的某辆车的决定。这个决定一旦做出，便会有一系列的行动来让这些顾客产生对这辆车的承诺感——填一大堆的购买表格，考虑各种各样的贷款条款。有时候推销员还会鼓励顾客在签合同之前试开一天，“以便对这辆车有更真切的感觉，也可以给邻居和同事们看一看”。而这些推销员很清楚，在这一段时间里，这些顾客自然就会找出一大堆理由来支持自己的选择，让自己相信这一笔投资是明智的(Brockner & Rubin，1985；Teger，1980)。

然后意想不到的事情就发生了。有时候是发现了计算中的一个“错误”——可能推销员忘了加上空调机的价钱。如果买主还想要空调的话，400块钱就加上去了。为了不让顾客起疑心，有些汽车商让处理贷款的银行来发现错误。有时候则是在最后一分钟这笔交易没有被上司批准，因为“这样做是亏钱的”。但如果再加上400块钱，这辆车就可以卖了。400块钱在一笔好几千块的交易中并不会显得太难接受，更何况推销员还会强调，加上了400块钱也还是与竞争对手的价钱一样，而且“这是你自己选中的车，对不对？”

还有一种抛低球的手法就更狡猾了。当顾客以旧车来交换新车时，推销员故意高估旧车的价钱。顾客意识到车行对旧车的估价很慷慨，因此马上决定在这里做这笔生意。但到了签合同的时候，旧车部的经理却说推销员对旧车的价钱大概高估了400块，要把这个价钱降到与蓝皮书上的数字一致。而顾客觉得降低后的价钱也算合理，也就答应了，有时候甚至还会因为自己想占便宜而觉得有点内疚。我有一次就亲眼看见一个妇女很难堪地对一个用这种方法来对付她的推销员道歉——当时她正在签订那份可以给这个推销员带来一大笔佣金的新车合同。推销员看上去像是受到了伤害的样子，但他还是努力做出了一个谅解的微笑。

不管使用的是哪一种形式的抛低球策略，事件发生的顺序总是一样的：首先出一个很有诱惑力的价钱，使顾客做出买车的决定；然后，当这个决定已经做出但还没有最后成交时，那个最先给出的诱惑却被巧妙地拿走了。乍一看，顾客们在这种情形下还会买这辆车简直令人难以置信，但这种办法却屡试不爽——当然不是对每一个人都有效，但却有效到几乎每一家车行都把它作为一个基本的促销手段。汽车推销商已经意识到，一个承诺有能力去建造它自己的支持系统，而这套支持系统自然会为这个承诺提供一套新的理论依据。正因为这些理论依据作为新的理由为这个承诺提供了很多坚强有力的支柱，因此即使汽车商挪走了最初支持这个承诺的那一根支柱，这个承诺也不会坍塌。即使吃了一点亏，这些顾客也不会介意，甚至还很高兴，因为还有那么多理由支持自己的选择。但他们从来没有意识到，如果没有那个最初的承诺，这些额外的理由可能永远都不会出现。

见识了低球策略在车行的出色表演之后，我决定把这个策略变通一下，在一个不同的环境中试一试，看看是不是还有效。汽车推销商的低球策略通常是这样的：他们先给顾客一个听起来很

不错的条件，引导他们做出一个正面的决定，然后再把他们的条件中真正诱人的部分拿走。如果我对低球策略的实质的判断是正确的，那么一种稍微不同的抛低球的方法也应该有效：我先提出一个很好的条件，让对方做出那个关键的决定，也就是承诺，然后再在最初的提议上加上一个不太令人愉快的条件。因为低球策略的关键在于让人们坚持自己先前的决定，即使在条件有了变化、这个决定已经不是那么明智以后也不改变立场。那么，不管是一个好的条件被拿走了还是一个坏的条件被加了上来，这一点应该还是一样。

为了验证这个理论，我和我的同事约翰·卡邱泊、罗德·白赛特和约翰·米勒设计了一个实验来让俄亥俄州立大学心理学导论的学生同意做一件很不愉快的事：起个大早参加早上七点钟举行的关于“思考过程”的实验。在给一组学生打电话时，我们开门见山地告诉他们实验将在早上七点钟开始，结果只有24%的人答应来参加。但在给另外一组学生打电话时，我们却抛了一个低球：我们先问他们是不是愿意参加一个关于思考过程的实验，在他们回答了之后——56%的人给了肯定的回答——我们提到了早上七点钟这个时间，并让他们有机会改变主意，结果没有任何一个人改口。更重要的是，这些被抛了低球的学生有95%都履行了自己的诺言，在早上七点钟到了心理学系馆。我之所以知道这一点，是因为我招募了两名研究助理到指定的地方去主持这个所谓的思考过程实验，并叫他们记下了参加者的名字。[①]

---

① 有一个谣言说，当我招募研究助理去做这件事时，我先问他们愿不愿意去主持一个思考过程的实验，在他们答应了之后，我才告诉他们这个实验将在早上七点开始。这个谣言是没有根据的。

除了刚才提到的这个实验以外，还有一些其他实验也证明了低球策略在各种各样不同情形下的有效性（Brownstein & Katzev，1985；Burger & Petty，1981；Joule，1987；Cialdini，Cacioppo，Bassett，& Miller，1978）。

不过，尽管低球策略效率之高给我们留下了深刻的印象，但它最令人叹服的一点还在于它能使一个做出了很糟糕的选择的人为自己的选择沾沾自喜。也正因为如此，那些本来就没有什么好的选择可以提供给我们的人才会对这个策略尤其感兴趣。在生意场、社交场合或是个人关系中，我们都可以看到使用低球策略的例子。比如说，我的邻居蒂姆就是一个抛低球艺术爱好者。前面我们已经提到过，他曾经靠保证改变自己的生活习惯，让女朋友莎拉取消了与另一个人的婚约，回到了自己身旁。自从做出这个决定以后，莎拉对蒂姆更加死心塌地，尽管蒂姆从来没有履行过自己的诺言。她的解释是，她看到了蒂姆身上很多她过去从未发现的优点。

我当然很清楚莎拉是低球策略的牺牲品。就像在车行买车人被"给你然后又拿走"的策略所欺骗一样，莎拉也同样地上了蒂姆的当。蒂姆还是过去的蒂姆，但由于莎拉在他身上发现（或者说创造出来）了不少似是而非的优点，她对现在的情形非常满意，尽管在她做出这个巨大承诺之前这一切根本就不能接受。这个选择蒂姆的决定，客观地看虽然很不明智，却衍生出了它自己的支持系统，而且看来真的使莎拉感到高兴。我从来没有对莎拉提到过我所知道的低球策略。我之所以保持沉默，并不是觉得这样不明真相对她更好，因为我一贯认为多一点信息总是比较有益。但是我敢保证，如果我说了一个字，她一定会对我恨之入骨。

## 做对社会有益之事

本书中谈到的所有依从技巧都既可以用来做好事，也可以用来做坏事，完全要看使用者的动机是什么。因此，如果我们听说抛低球策略除了可以卖车，或是与旧日情人恢复关系之外，还可

以用来做对社会有益的事情，也不必大惊小怪。比如说，在依阿华进行的一项研究就表明（Pallak，Cook，& Sullivan，1980），低球策略可以用来促进居民节约能源。冬天到来之际，当一些依阿华的居民开始用天然气取暖时，有一个人上门来拜访他们。这个人告诉他们一些节约能源的方法，并叮嘱他们以后要注意节省燃料，对此他们都答应了。可是，当研究人员在一个月之后以及冬天结束时检查这些住户的能源账单时，却清楚地看到他们的能源使用量一点也没减少，因为他们用掉的天然气与从未与研究小组接触过的邻居相比并没有显著的差别。看来仅有良好的愿望，再加上一些节约能源的信息，并不足以改变人们的生活习惯。

早在这个研究项目还没开始的时候，主持这项研究的帕拉克博士和他的研究小组就已经意识到要改变人们长期养成的能源使用习惯还需要一点别的东西，因此他们在另一组类似的天然气使用者身上尝试了一种稍微不同的方法。他们也派了一个人来走访这些人家，告诉他们一些节约能源的方法，并要他们注意节省燃料。但是，来访者对这些家庭还提供了一样额外的东西：他告诉他们，那些答应节约能源的居民的名字将会公布在报纸上，作为富于公益精神、注意节约能源的公民受到表扬，这一招的效果是立竿见影的。一个月以后，当能源公司检查他们的天然气用量表时，发现这一组居民平均每家节省了422立方英尺的天然气。由此看来，名字见报的可能性为这些居民节约能量提供了足够的动力。

然后地毯就被抽走了：研究人员拿走了这些人节省能量的最初诱因。每一个家庭都收到一封信，被告知名字已经不可能见报了。

当冬天结束的时候，研究小组检查了这封信对这些家庭的天然气用量的影响。在得知名字不可能见报以后，他们是不是又恢

复了从前大手大脚的习惯呢？完全没有。在冬天剩下的每一个月里，这些家庭节省的能源比他们以为名字会见报的时候还要多！在第一个月里，由于以为自己的名字会得到报纸的表扬，他们的天然气用量减少了12.2%。但是，在收到那封信之后，他们的天然气用量减少了15.5%。

虽然有些事情可能永远都是一个谜，但对他们这种坚持不懈地节约能源的行为，有一种解释却显得比较有说服力。这些人在名字见报的低球的引导之下，做出了节约能源的承诺。而承诺一旦做出，就开始生出了自己的支持系统：这些居民开始养成新的使用能源的习惯，开始为自己富于公益精神的努力感到骄傲，开始说服自己减少美国对外国能源的依赖是一件生死攸关的大事，开始意识到自己从能源账单上节省的开支并为此而高兴，开始为自己的自我克制能力感到自豪。而最重要的是，他们开始把自己看成是具有能源节省意识的公民。由于有了这么多新的原因来为他们节约能源的行为提供依据，很自然地，即使在名字见报的最初原因被一脚踢开之后，他们也还是能够坚定地履行自己的诺言。

奇怪的是，在知道登报已经不可能之后，这些家庭并不是仅仅维持了过去的能源节省水平，而是更上一层楼，节约了更多的能源。这种更进一步的努力可以有很多种解释，但有一种却是我最偏爱的。在某种意义上，这个得到报纸公开表扬的机会反而妨碍了这些家庭把他们的行为归功于节约能源的内在需要。在所有支持他们节约能源的理由中，报纸的表扬是惟一一个来自外部的因素。其他理由都让这些家庭觉得自己节约能源是由于自己真正地相信这件事，只有这个理由是个例外。而那封取消报纸表扬的信则清除了他们认为自己是关心公共利益和能源问题的公民的惟一障碍。这个无条件的、全新的自我形象因而推动他们在节约能源上达到了一个新的高度。就像莎拉一样，他们由于某种原因做

出了某种选择，但这个原因被拿走了之后，他们对这个选择却更加无怨无悔了。[①]

## 怎样保护自己

要想不受承诺和一致原理的影响，惟一有效的办法就是对这个原理有一个清醒的认识。虽然保持一致通常来说是应该的，甚至是至关重要的，但愚蠢地、机械地保持一致却是应该避免的。我们应该随时对这种不假思索地保持一致的倾向保持警觉，因为正是这种倾向，使我们对投机者们敞开了大门。

但是，由于机械地保持一致在很多时候都不失为一种既方便又实用的行为方式，所以我们也不能毫不犹豫地就把它从我们的生活中摒弃掉。如果我们这样做的话，后果也会是不堪设想的。如果我们不再以过去的行为和想法为依据勇往直前，而是在每做一件事之前都停下来，仔细考虑这一行为的价值和意义，那么我们永远都不会有足够的时间来完成任何有意义的事情。因此，机械地保持一致尽管很危险，我们也还是需要它。走出这种进退两难的困境的惟一办法在于分清楚什么时候这样的一致会让我们做出错误的选择。有一些信号——准确地说，是两种不同的信号——可以提醒我们。对不同的信号，我们身体的不同部位会做出反应。

---

① 幸运的是，要利用承诺和一致原理来为公众的利益服务，并不一定要使用这种欺骗性的低球策略。理查德·卡泽夫和他在里德学院的学生们做了一系列很成功的实验，证明了一些承诺技巧、像书面保证，入门策略等等，在激发循环使用、省电、乘坐公共汽车这一类保护环境的行为时非常有效（Bachman & Katzev，1982；Katzev & Johnson，1983，1984；Katzev & Pardini，1988；Pardini & Katzev，1983—94）。

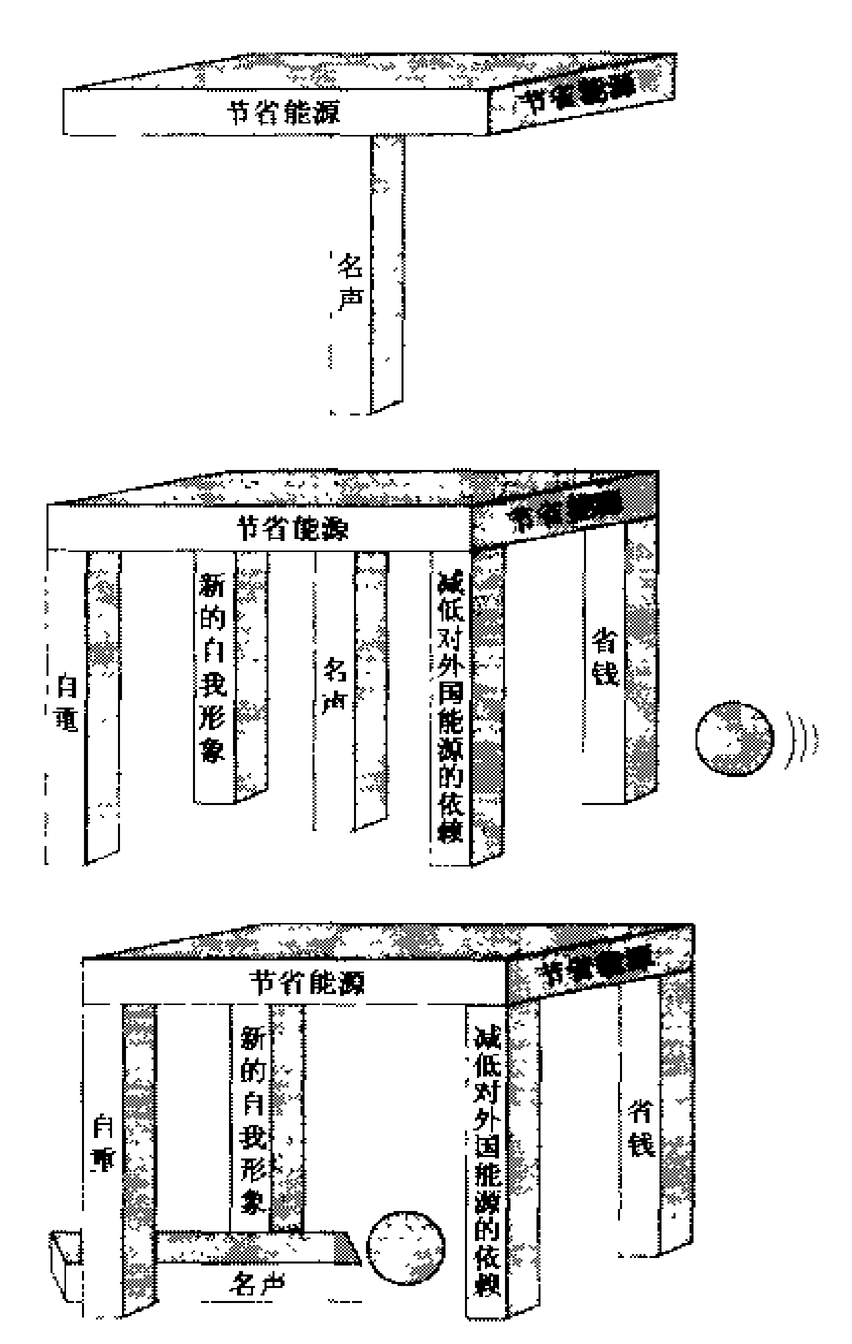



**插图 3-2 抛低球得到的长期效应**

这幅插图演示了依阿华能源研究的结果。最开始的时候，节约能源的努力完全依赖于对名声的许诺（上图）。过不了多久，这个节约能源的承诺就导致了新理由的出现，使得研究小组可以抛走它的低球（中图）。最后的结果是长期坚持不懈的节约能源的行为，这种行为即使在名声已经不成其为一种可能性之后还是稳稳地站在自己的腿上（下图）。

# 来自肠胃的信号

第一类信号很容易分辨出来。当我们意识到自己落入了某种圈套，不得不做出自己不想做的事情的时候，我们的肠胃会做出反应。这种经验我有过上百次，但我印象最深刻的一次发生在一个夏天的晚上，那时候我还没有开始依从策略的研究。那一天有人按我的门铃，我打开门，看到了一个非常漂亮的年轻女子。她穿着短裤和袒露很多的背心，当然我也注意到她手里拿着的写字板。她问我是否愿意参加一项调查，我急于给她留下一个好印象，因此满口答应了。而且我必须承认，在跟她的谈话中，为了使自己的形象在她的眼里显得更美好，我有时候也不惜夸大了一些事实。下面就是我们的对话：

漂亮女子：你好。我在就城市居民的娱乐习惯做一个调查。你能不能回答我的几个问题？

齐阿迪尼：请进。

漂亮女子：谢谢。我就坐在这里好了。每星期你有几次出去吃饭？

齐阿迪尼：大概三次吧，也许是四次。实际上我是想出去的时候就出去，我喜欢好饭店。

漂亮女子：这样真好。你用餐时通常会要酒吗？

齐阿迪尼：如果有进口酒的话我会要的。

漂亮女子：我知道了。那么电影呢？你经常去看电影吗？

齐阿迪尼：电影吗？我对好电影是百看不厌的。我尤其喜欢更精致和深奥的那一类，在银幕下方打着字幕的。你呢？你也喜欢看电影吗？

漂亮女子：嗯……是啊。但是让我们还是回到我们的调查吧。你经常听音乐会吗？

齐阿迪尼：当然。大部分时候是去听交响乐，但高质量的流行乐团我也很喜欢。

漂亮女子（一边很快地做着记录）：太好了！最后一个问题。那些旅行的剧团或是芭蕾舞团呢？当他们到城里来表演时你也去看吗？

齐阿迪尼：噢，芭蕾舞——那么流畅的动作，那么优雅的形态——我热爱芭蕾舞。你可以写下我热爱芭蕾舞。一有机会我就要去看的。

漂亮女子：好。让我再查一查我的记录，齐阿迪尼先生。

齐阿迪尼：实际上是齐阿迪尼博士，但这样显得太正式，你就叫我鲍勃好了。

漂亮女子：好的，鲍勃。我可以很高兴地告诉你，根据你提供的信息，如果你加入"美国俱乐部"，每年可以节省1200块钱。只要交一点会员费，你就可以在你提到的大部分活动上拿到折扣。像你这样有这么活跃的社交生活的人是一定不想错过这么好的机会的。

齐阿迪尼（像一只落入陷阱的老鼠）：我……呃……我想大概是吧。

我至今还清楚地记得当我结结巴巴地对她表示赞同时我的胃痉挛的感觉。这是一个清晰的信号："嘿，你被耍了！"但我不知道该怎么办。我的困境是我自己造成的。在这个时候拒绝她的提议可以有几种做法，而每一种都是令人不快的。如果说我其实并不是自己刚才描述的那种活跃人物，就等于承认我说了谎；但如果仅仅是拒绝她，又会显得像个傻瓜，因为我居然不想节省这

1200块钱。结果我买下了这一整套娱乐计划，尽管我知道我中了计：我被自己的话套住了。

但我再也不会做这样的蠢事了。现在我仔细倾听自己的肠胃送出的信号，而且有了一个对付这些用一致原理来算计我的人的办法：直言不讳地告诉他们我知道他们在干什么。这一招成了我反击他们的利器。一旦我的胃告诉我自己就要成为一个傻瓜——因为我答应他们的请求仅仅是因为我想与先前被引诱着做出的承诺保持一致——我就把这一点明明白白地告诉他们。我并不想否认保持一致的重要性，只是想指出愚蠢地保持一致的荒谬。而不管那个提出请求的人是羞愧地离开还是困惑地撤退，我都感到很满意。我赢了，而那个想要盘剥我的人输了。

有时候我会想象几年前那个漂亮的年轻女子今天来试着卖给我一个娱乐俱乐部的会员资格的话会是怎样一番情景。我都已经想好了，整个交谈还是会和过去一模一样，只除了结尾之处：

漂亮女子：……像你这样有这么活跃的社交生活的人是一定不想错过这么好的机会的。

齐阿迪尼（信心十足地）：错了。你看，我已经看出来了这是怎么回事。我知道了你的所谓调查只是一个引诱人们告诉你他们经常外出参加各种社交活动的圈套。在这样的情况下人们夸张一点也是很自然的。我拒绝被锁进那套做出承诺然后又保持一致的机械程序中去，因为我已经看出来了那样做是错误的。"卡嗒，哗"那一套对我不起作用。

漂亮女子：什么？

齐阿迪尼：好吧，不妨这样解释吧：第一，只有傻瓜才会去花钱买自己不想要的东西；第二，根据可靠的权威消息

来源，即我的胃发出的信号，我知道我不想要你的娱乐计划；第三，因此，如果你还以为我会买你的娱乐计划，那你就天真得像还在相信"牙仙子"的故事。像你这样一个聪明人应该完全可以明白这一点。

漂亮女子（像一只落入陷阱的年轻漂亮的老鼠）：我……呃……我想大概是吧。

## 来自心灵的信号

胃并不是一个感觉特别灵敏的器官，只是在很明显我们要受骗上当时它才会意识到并传达这个信息。在其他时候，当并不很清楚我们是否在遭人算计时，我们的胃并不会有什么反应。在这些时候，我们就得从别的地方来寻找线索了。我的邻居莎拉的情况就是一个很好的例子。作为对蒂姆的承诺，她取消了与别人结婚的计划，然后这个承诺衍生出了自己的支持系统。因此，尽管导致这个承诺的最初原因已经不复存在，她还是与这个承诺保持着和谐的关系。也就是说，她有了一套新的理由来相信自己做出了正确的决定，因此还是心满意足地和蒂姆在一起。不难看出来为什么莎拉的胃不会痉挛，因为胃只是在我们做错事的时候会警告我们，但莎拉并不觉得自己是错的。在她的心目中，她做出了正确的选择，而她的所作所为与她的选择是一致的。

但是，除非我完全猜错了，莎拉身上的某个部位其实知道自己的选择是错误的，自己目前的生活安排是一种愚蠢的一致。这个部位到底在哪里我们很难确切地知道，但我们的语言已经给它取了一个名字：心灵深处。这是一个无法欺骗自己的地方，也是一个所有狡辩和理性都不能穿透的地方，而莎拉就把真相藏在这

里。但是，由于所有那些她新近建立起来的支持系统的噪声的干扰，她目前还听不见它发出的信号。

如果莎拉对蒂姆的选择是一个错误，如果不经过一场心灵深处的巨大震荡，她要过多久才会认识到这一点呢？对此我们是不得而知的，但有一件事却很肯定：随着时间的流逝，她可以选择来代替蒂姆的人也将越来越少，因此她最好能够尽快判断出自己到底有没有犯错误。

当然，说起来总是比做起来容易。在这里，她必须回答一个很困难的问题："在知道了所有这一切之后，如果时间能够倒流，我还会做出同样的选择吗？"这个问题的关键在于"知道了所有这一切"这一部分。她对蒂姆到底准确地知道多少呢？在她对他的了解中，有多大一部分是由于她要维护自己承诺的正确性而臆造出来的呢？她声称自从他回到她身边之后，对她更加关心体贴，一直在努力停止酗酒，而且学会了做很美味的煎鸡蛋等等。我尝过他做的煎鸡蛋，对这一点很怀疑。但重要的是，她自己是不是相信这些事情，不仅仅是理智上，而是在她的心灵深处。

有一个小办法莎拉也许可以用来辨别她目前对蒂姆的感觉有多少是出于真心、多少是出于愚蠢的一致。多年积累起来的心理学证据表明，我们对一样东西总是先产生某种直觉，然后才会在极短的时间之后把这种直觉理性化(Murphy & Zajonc，1993)。来自心灵深处的信息应该是一种很纯粹很基本的感觉，如果我们训练自己随时注意倾听心灵的声音，应该能够在理性的认知系统发生作用之前就把它捕捉到。因此，如果莎拉再问自己"我是否会做出同样的选择"这个重要的问题，她应该被告知去寻找和信赖最初一闪念的反应，因为这一闪念很有可能就是在她用来欺骗自己的那些办法来得及发生作用之前不经扭曲地溜出来的、她的心

灵深处发出的信号。[1]

每当我怀疑自己的行为是由于不分青红皂白地想要保持一致时，也开始了运用这种方法。有一次，我在一家自助加油站前准备加油，因为广告牌上说这里每加仑汽油的价钱要比别处便宜几分钱。但是当我把加油喷嘴拿在手里时，却注意到油价比外面牌子上写的要贵两分钱。我向从我身旁经过的工作人员提到这个差价——我后来才知道这个人正好是这家加油站的老板——他含含糊糊地说油价前几天已经变了，但他们还没有来得及把展示牌改掉。我一时间有点不知所措。好些劝我还是在这里加油的理由冒了出来——“我实在是很需要加油了。”“抽油筒已经拿在手上了，而且我还真有点急。”“我记得我的车用这个牌子的油时跑得更好。”

我需要判断这些原因到底货真价实还是因为我想要证明自己停在这里是对的。于是我问了自己这个关键的问题，“在知道了真正的油价之后，如果时间可以倒流，我还会来这里吗？”然后我集中注意力寻找自己最初一闪念的感觉，结果答案非常清楚：我肯定会毫不犹豫地开过去，连放慢一下速度都不会。这一下我知道了，如果没有价钱的优势，其他的那些原因都是不会让我停下来的。不是它们导致我来这里加油，而是来这里加油的决定导致了它们的出现。

这一点解决了之后，却还有另一个决定要做。既然我已经站在这里，手里拿着加油的管子，为什么不就在这里把油加了，而

---

① 这并不是说我们对一件事情的直觉总是与我们通过理性思考得出的结论不一样，或者说前者应该得到我们更多的信任。但是，的确有明确的证据表明，我们的感情和信仰经常都是不一致的。因此，当一种承诺有可能产生它自己的理性支持系统时，直觉提供的信息也许更接近于事实。当这件事情与感情有关时尤其如此，就像莎拉所面临的情形一样（Wilson et al.，1989）。

是多费一番力气跑到另一家加油站去付同样的价钱呢？幸运的是，加油站的工人——也是老板——走过来帮我下了决心。他问我为什么还不加油，我告诉他我不喜欢这个差价。他一听就咆哮起来，“听着，伙计，没有人可以告诉我怎么做我的生意。如果你觉得我在骗你，马上放下这个喷嘴，从我的地盘上滚出去。”因为已经确信他是个骗子，我很高兴采取与我的信念和他的愿望相一致的行动。因此我当即放下手里的管子，开到了离我最近的出口。你看，有时候保持一致也可以是一件非常值得一做的事情呢。

**读者报告 3-2**

**来自一个俄勒冈波特兰的妇女**

有一天，我经过波特兰的商业区去赴一个午餐约会。这时候一个很有魅力的年轻小伙子带着满脸友好的微笑拦住了我：“对不起，我正在参加一项比赛，需要一位像你这样的漂亮女子来帮我获胜。”我觉得有点奇怪，因为我知道四周比我漂亮的女子多的是。但我当时毫无思想准备，也有点好奇他葫芦里到底卖的是什么药，因此便听他讲了下去。他解释说他如果能让一个陌生人吻一下就会得分。现在想来，我也不算太糊涂的人，是不应该相信这种鬼话的。但他坚持要我吻他一下，而且我也快迟到了。所以我想，“管他呢，就吻他一下，然后就可以脱身了。”所以我做出了一件完全违反常识的事：在波特兰商业区的繁华大街上，我在这个陌生人的脸颊上吻了一下！

我以为事情到这里就算完了，哪知道这才仅仅是开始。没想到我一吻过他，他马上就说，“你吻得真好，但我参加的真正的竞赛是让人订杂志。你一定是个很活跃的人，这些杂志你会有兴趣吗？”到了这一步，我实在是不应该再理这个人，转身就

走。但也许是由于我答应了他的第一个请求，我觉得自己应该前后一致，所以我又答应了他的第二个请求。是的，连我自己也不敢相信，我居然订了一本滑雪杂志（我偶尔也喜欢翻一翻这本杂志，可是从来没有想过要订一本），给了他五块钱的预订费，赶紧就离开了。我对自己的所作所为实在是很气恼，但又想不明白到底是为什么我会做出这样的事。

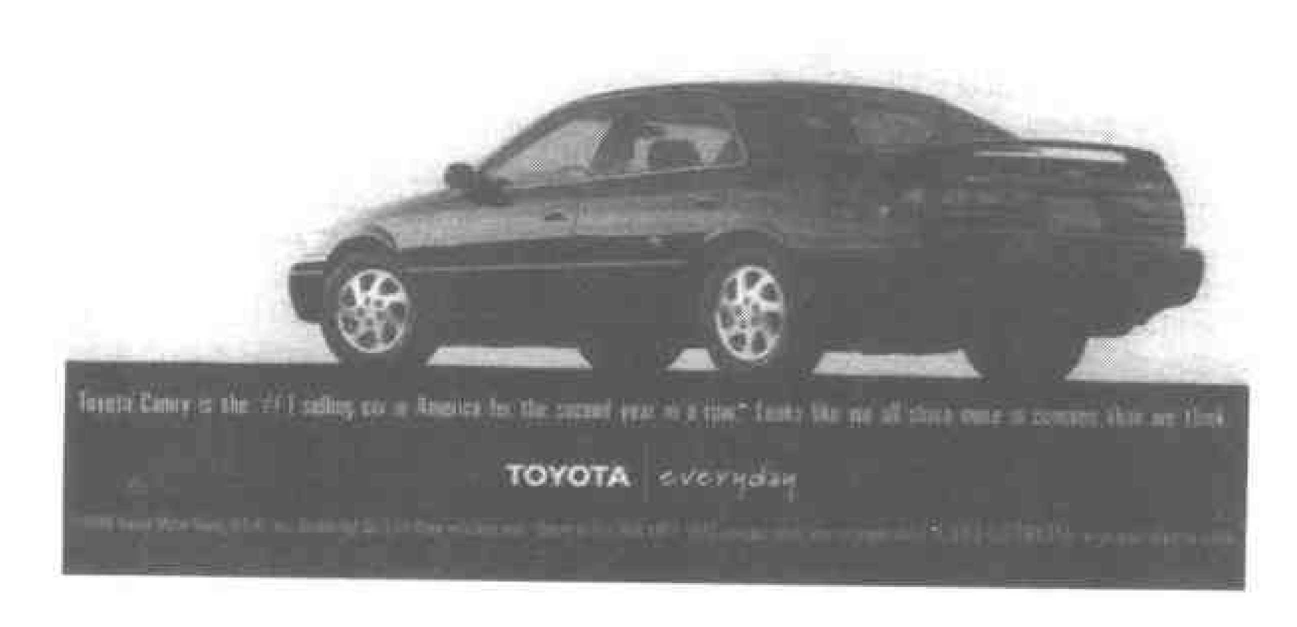
虽然直到现在，想起这件事我还是感到很不舒服，但在读了你的书以后，再回想整个事情的经过，我终于明白了这是怎么一回事。这个人的策略之所以有效，是因为一旦你做出了一个小小的承诺（在这里就是吻他一下），就往往会想出一些理由来证明自己的所作所为是对的，而这又给了你新的理由来做出更多的承诺。在这件事情中，我说服自己满足他的第二个请求，因为这与我的第一个行为是一致的。如果我倾听了我的胃发出的信号，我可以少受很多羞辱。

**作者评论：** 靠一个简单的吻，这个推销员以两种方式利用了一致原则。首先，当他请她在一个比赛中帮他一个忙时，她已经帮过他一个忙，而且已经记录在案了——用那个吻。第二，如果一个女性对一个男性的印象好到会吻他一下，她也会帮他一把，这似乎是很自然的（也就是说，是和谐一致的）。

# 第四章

## 社会认同

### 我们就是真理




众多可贵的品质，各种各样的颜色，就像我们自己一样。

丰田·金马力已经连续两年是美国最受欢迎的车了。看来我们的共同点比我们想象的还要多。

在大家都用同样的方式思考的地方，没有人思考得很深刻。

——瓦尔特·李普曼

我从来没有见到过喜欢事先录制的配音笑声的人。有一天，我向到我办公室来的人——几个学生、两个电话修理工、几位大学教授、一个清洁工——做了一个小小的调查，结果毫无例外地，每一个人都对配音笑声持批评的态度，而为了增强喜剧效果而滥用笑声声道的电视又首当其冲，成为人们批评的主要目标。事实上，所有这些人都厌恶配音笑声，认为它愚蠢、虚假、肤浅。这个调查的样本虽然不大，但我敢说调查结果很真实地反映了大多数美国人对笑声声道的负面印象。

那么，为什么广播电视公司的决策者们这么热衷于使用配音笑声呢？这些人之所以拥有显赫的地位和丰厚的收入，正是由于懂得迎合公众的需要，然而不顾观众的厌恶和许多有才华的艺术家的反对而坚持使用笑声声道的也恰恰是他们。事实上，一些最优秀的导演、剧作家、演员经常都要求从自己参与的电视节目中去掉事先录制的观众反应，但这种要求只是偶尔才能获准，而这些偶尔的胜利也总是经过努力争取才得来的。一个这样的例子是美国广播公司很受欢迎的情景喜剧“运动之夜”。虽然这个节目的制片人从一开始就强烈要求在播出节目时不要加上配音笑声，但广播公司的官员只有一次做了让步——在探讨非常敏感的性攻击问题时（Collins，1998）。

到底是为什么配音笑声对电视公司的总裁们有如此巨大的吸引力呢？为什么这些久经沙场的精明生意人一定要坚持一种既不能使潜在的观众认同，又冒犯自己最有才华的创作人员的行为呢？答案很简单也很有意思：他们不过是了解一些科学研究的结果而

已。研究表明，配音笑声能使观众在观赏幽默题材时笑得更频繁也更持久，认为这些内容更加滑稽有趣（Fuller & Sheehy-Skeffington，1974；Smyth & Fuller，1972）。而还有一些证据则表明，配音笑声对蹩脚的玩笑最有效（Nosanchuk & Lightstone，1974）。

因此，根据这些结果，电视公司决策人的做法是有道理的。在喜剧节目中加上笑声声道之后，即使在（而且特别是）剧本质量低劣时观众也会觉得节目风趣幽默，因而看得更加兴致勃勃、全神贯注。在今天的电视屏幕上，情景喜剧泛滥成灾，而且大多内容低俗，毫无艺术性可言。在这样的节目中加上配音笑声并不是多此一举。那些电视官僚不是傻瓜，他们的一举一动都是经过深思熟虑的，他们知道自己在干什么。

但是，笑声声道之谜解开以后，摆在我们面前的问题却更加令人困惑了。为什么配音笑声对我们有这样的效果呢？电视公司的官员们的所作所为并不奇怪，因为他们不过是在按照自己的利益行事，他们的行动是完全合乎逻辑的。相反地，显得奇怪的倒是像你我这样的观众。为什么当喜剧情节漂浮在一片机械加工制造出来的欢乐气氛中时我们会笑得更加开怀呢？为什么我们会认为那些毫无价值的似乎是喜剧但又并不是喜剧的东西更滑稽呢？电视公司的官员们其实并没有愚弄我们。任何人都能辨别出录制的笑声，那种喧哗和虚假的声音与真实的笑声完全不一样。而且我们也很清楚自己听到的欢声笑语与刚刚出现的玩笑的幽默程度毫不相干，它不是从真正的观众中自然爆发出来，而是机械师在控制板上一摁按钮制造出来的。然而，它明明是假的，却仍然可以左右我们的行动！

## 社会认同原理

要弄清配音笑声为什么具有这样的效果，我们先要对又一个强有力的影响武器作一番了解：社会认同原理。这个原理指出，我们进行是非判断的标准之一就是看别人是怎么想的，尤其是当我们要决定什么是正确的行为的时候。如果我们看到别人在某种场合做某件事情，我们就会断定这样做是有道理的。不管是电影院内的空爆米花盒子应该怎么处置，在某段路上车应该开多快，还是在宴会上应该如何吃鸡，我们周围的人的做法对我们决定自己应该怎么行动都有很重要的指导意义。

而这并不是毫无道理的。在一般情况下，这样做的确可以使我们少犯很多错误，因为多数人正在做的事情往往也是正确的。但社会认同原理的这一特征既是它的长处，也是它的致命弱点。就像其他影响武器一样，它一方面为我们提供了一条思考和行动的捷径，但与此同时，也使我们成了在小径上守候的投机商袭击的方便目标。

就拿配音笑声来说吧。当我们开始漫不经心地、条件反射似地对外界向我们提供的证据做出反应时，一些不充分的甚至是虚假的证据就可以堂而皇之地来蒙骗我们，这样便出问题了。在这里，我们的错误不在于利用别人的笑声来帮助我们判断什么是幽默的、什么时候应该发笑——这完全符合以事实为依据的社会认同原理——而在于我们是根据虚假的笑声做出的判断。由于某种原因，幽默的一个外部特征，也就是一种声音，像幽默的本质一样发生了作用。第一章中讲到的火鸡和鸡貂的例子应该可以给我们一些启示。由于新出生的小火鸡都会发出一种唧噗-唧噗的特殊叫声，雌火鸡一听见这种声音，就会对发出这种声音的个体产生

一种母爱。因此，如果在填充的鸡貂模型中放上一个播放小火鸡嘁噗-嘁噗叫声的录音机，雌火鸡就会误以为这是自己的后代因而对之百般呵护和抚爱。也就是说，模拟的小火鸡的叫声就可以启动雌火鸡的母爱磁带。

而这个例子正好反映了普通观众和播放笑声声道的电视界官员之间的关系。作为普通观众，我们已经太习惯于把别人的反应作为一件事是否幽默的依据，因此人们也可以用一种声音而不是实质来蒙蔽我们。就像录制的小火鸡的嘁噗-嘁噗的叫声能激发雌火鸡的母爱一样，录制的从真实观众发出的哈哈大笑的声音也能使我们跟着笑起来。在这里，电视节目制作公司正是在利用我们走捷径的愿望，利用我们根据不充分的证据自动作出反应的倾向。他们知道他们的配音磁带一放，我们的自动反应磁带就会转动起来，卡嗒，哗！

## 榜样的力量

电视公司的总裁们绝不是惟一懂得利用社会认同的人。我们的那种“别人所做的总是对的”心态在许多场合都被人利用了。比如说，酒吧招待常常会在酒吧开门前在自己的小费盘中放上折好的几块钱，假装是前面的顾客留下的，让人觉得用折好的钱给小费是酒吧里应有的礼貌。教堂的募捐人出于同样的理由也在收钱的篮子中放些钱，效果也非常明显。传教的牧师的办法则是在听众中安插一些人在指定的时候走上台去捐款或做见证。据曾经渗入比利·格雷姆组织的一个亚利桑那州立大学的研究小组报告，格雷姆在一次名为“十字军”的考察之前就做了这样的准备工作。“在格雷姆进城站在圣坛发出呼唤之前，一支6000人的队伍就已经集结起来。每隔一段时间，这支队伍中的一些人就向圣坛走去，

以给人一种群众正自发地倾巢而出的印象”(Altheide & Johnson, 1977)。

广告商最喜欢告诉我们一种产品增长最快或销售最旺，因为这时候他们不必直接说服我们该产品品质优良，而只需说许多其他人都这样认为，这个证据就已经很充分了。慈善电视节目的制片人也喜欢将大量时间花在念一长串已经捐赠的观众名单上。当他们这样做时，传递给那些还没有捐款的人的信息是很清楚的："看，已经有这么多人决定捐赠了，这样做一定是正确的。"有些夜总会的老板则会在舞厅内还有大量空余场地时让顾客在外面大排长龙等待入厅，以显得他们的夜总会生意兴隆、供不应求。推销员被告知在推销货物时，尽可能多地提到过去其他顾客买他们东西的例子。比如销售和激发行为顾问凯佛特·罗伯特在给推销训练生的忠告中就为这种做法做了一个很好的注脚："既然95%的人是模仿者，只有5%的人是始作俑者，看来其他人的行动比我们所能提供的证据更有说服力。"

研究者们也已开始利用一些基于社会认同原理的研究方法，有时还取得了惊人的成绩。[①] 阿尔伯特·班杜拉是利用这样的方法来摆脱消极行为的先行者。班杜拉和他的同事们的研究表明，受恐惧困扰的人能够用一种非常简单的方法摆脱这种困扰。例如在一项早期的研究中 (Bandura, Grusec, & Menlove, 1967)，他挑选了一些怕狗的幼儿园小孩，让他们每天花20分钟观看一个小男孩高兴地与狗玩耍。结果这一观察使怕狗儿童发生了明显的变化。

---

① 肯尼斯·克雷格和他的同事进行的一项调查表明，人们对疼痛的体验也受到社会认同原理的影响。在一个实验中 (Craig & Prkachin, 1978)，如果一个受到电击的实验对象的身旁有另外一个同样受到电击，但好像不觉得痛的实验对象，这个实验对象也就会觉得电击不太痛 (实验对象对痛的体验是通过自我评估、对感觉敏感度的心理物理测量以及心跳速度和皮肤导电率等生理反应来测定的)。

仅仅四天之后，67%的儿童就已经愿意爬进有狗的围栏了，而且当其他人离开房间后仍然呆在那里，亲热地拨弄、抚摸那条狗。此外，一个月后当研究者再次测验小孩们对狗的恐惧程度时，发现小孩们取得的进步并没有消失。事实上，他们比以前更喜欢与狗玩耍了。在对特别怕狗的一批小孩进行的第二项研究中，研究者们又有了重要的具有实用价值的新发现（Bandura & Menlove，1968）：要降低小孩对狗的恐惧程度，不一定要让他们看另一个小孩与狗玩耍的现场表演，电影片段也有同样的效果。而且，最有效的是那些不仅仅是一个，而是有很多其他小孩与狗玩耍的电影片段。很显然，当证据是由其他许多人的行动提供的时候，社会认同原理更加有效。[1]

示范影片对小孩行为的强烈影响可以用来解决许多不同的问题，心理学家罗伯特·欧康诺对性格孤僻的学龄前儿童的研究就是一个例子（O'Connor，1972）。我们都见过这种类型的小孩。他们非常害羞，总是自己独自玩耍，很少参加同龄人的游戏。欧康诺担心这种早期行为是一种长期自我孤立行为的前兆，具有这种行为的人在整个成年时期都将在适应社会上遇到困难。为了改变这种行为，欧康诺制作了一部有 11 个幼儿园活动场面的影片。每一个场面的开始都是一个孤僻的小孩在观看一些正在进行的集体

---

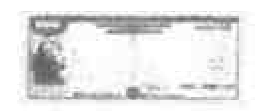
[1] 采取一种行为的人越多，我们就会觉得这种行为越正确。如果读者对这一点有怀疑的话，可以做一个小实验。站在一条繁忙的人行道上，选定天空或一座高楼上的某一块空白，盯着看上一分钟。在这一段时间里，你的身边大概不会发生任何事情——大部分从你身旁走过的人都不会往上看，而且绝不会有人停下来跟你一起盯着那块空白。第二天，又带上四个朋友到同一地点去一起往上看。不出 60 秒钟，就会有一群过路人也停下来，把脖子伸得长长的，跟你们几个人一起往天上看。即使是那些没有加入你们的行人，也无法抵抗那种至少往上瞄一眼的压力。如果你的实验结果与纽约三个社会心理学家的实验结果一样的话，80%的行人都会抬头仰望你和你的朋友们注视着的那一块空白（Milgram，Bickman，& Berkowitz，1969）。






## 5000个投资美国储蓄公债的人中间的一个

在整个美国，越来越多的人都是以购买美国储蓄公债的方式来设计他们孩子未来。这个棒球队员每个生日都会得到一张储蓄公债券。当他长大的时候，他的债券的价值也会增加，所以他不仅仅是得到了一份礼物，也是得了一笔投资。要知道储蓄公债在怎样帮助成千上万的美国人实现他们的梦想，请拨电话：1-800-4-US-BOND。





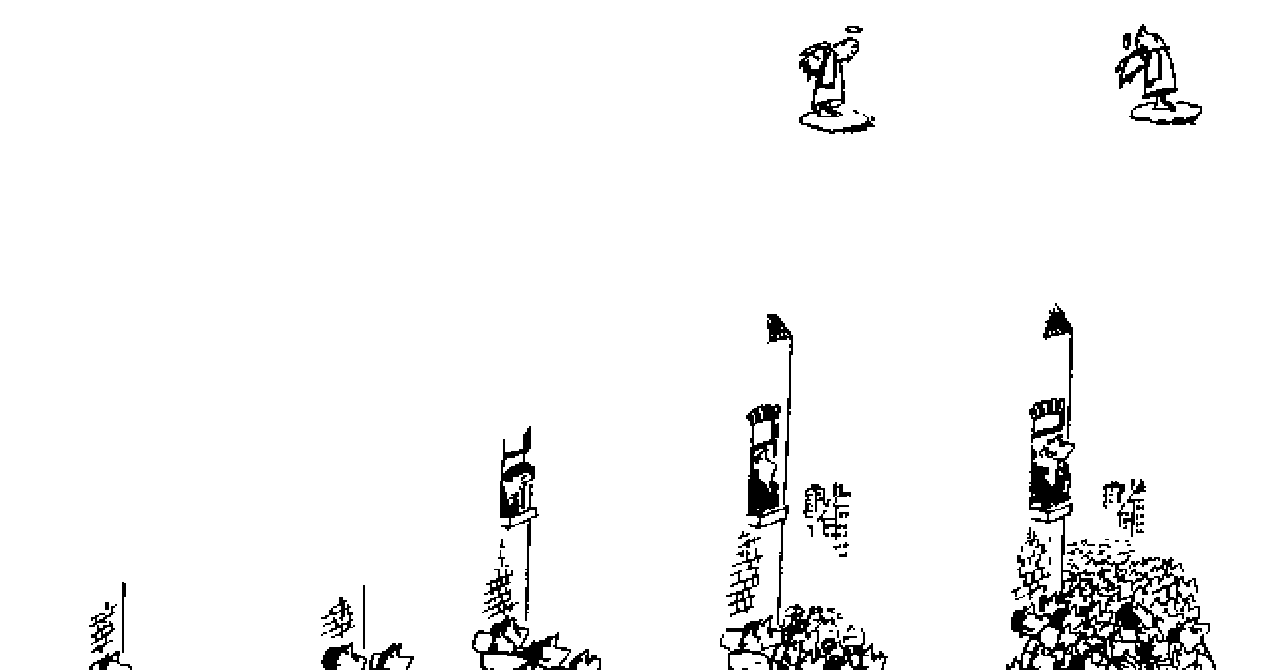

**50 万美国人不会错**

活动。但令人欣慰的是，这个小孩最后也积极地加入了进去。欧康诺从四个幼儿园挑选了一组最孤僻的小孩给他们放这部电影。结果效果非常明显。一看过这些电影，这些孤僻小孩立即开始与他们的同龄人交往起来，就像学校里的其他小孩一样。而更令人吃惊的还是欧康诺六周后返回时所看到的情景。那些没有看过欧康诺影片的孤僻小孩仍像以前那样孤僻，而那些看过影片的小孩却在各种各样的社会活动中度过他们的校园生活。看来这部23分钟的电影只看一次就足以改变可能存在一生的不适应现象，而这就是社会认同原理的力量。[1]

## 洪水之后

有一个例子非常淋漓尽致地体现了社会认同的强大影响力。我之所以特别偏爱这个例子有好几个原因。第一，它是使用参与性观察这一科学研究方法的一个很好的范例。所谓参与性观察，就是科学家亲自投身到一个社会过程中去，对其进行观察、分析和研究。这是一种非常有效的方法，但遗憾的是，这种方法在科学研究中还使用得远远不够普遍；第二，它所提供的信息对包括历史学家、心理学家、神学家在内的各类学者都很有意义；第三也

① 但是，其他的研究也表明，来自电影片段的社会认同也是一柄双刃的剑。由于屏幕上出现的一切对小孩子们的是非观念有着十分戏剧性的影响，很多人都对电视上频繁出现的暴力镜头感到非常担忧（Eron & Huesmann，1985）。虽然电视暴力和青少年攻击行为之间的关系远不是人们想象的那么简单（Freedman，1984），但心理学家罗伯特·里波特和罗伯特·贝容（Liebert & Baron，1972）主持的一个有控制的实验获得的数据却是不容乐观的。在这个实验里，有些小孩看了一个人们故意加害于人的电视节目的片段，而另外一些小孩则只看了一个非暴力的电视节目（赛马）。结果前者对其他小孩的行为就明显有害得多。这个现象在两个年龄组（五到六岁和七到八岁）的男孩和女孩身上都观察到了。



**寻找更高的意义**

群体的吸引力是异常强烈的。

是最重要的是，它清楚地表明，为了让我们相信自己所希望的不是梦想而是实实在在的现实，有时候我们自己——而不是别人——会把社会认同用到我们自己身上。

这是一个古老的故事，翻一翻古代史就可以读到很多相关的资料，因为有关极乐世界的宗教活动在我们的历史上从来就没有中断过。许多教派和信徒都曾经预言，在某一个特殊的日子里，信仰该教派的人将会得到拯救因而进入一个极乐世界。在这一天将发生一个重大的事件，通常这也就是世界的末日。但让这些教派成员失望的是，这些预言从来都没有应验过。

但是紧接着预言的一败涂地，历史向我们展示了一幅不可思

议的情景。信徒们不是从幻灭中醒悟，而是对自己的信仰更加信心百倍起来。虽然他们的基本教义已经被事实证明是错误的，他们却不顾公众的嘲笑，走上街头，公开维护他们的教义，以更高涨而不是更低落的热情去争取人们改信他们的信仰。二世纪土耳其的蒙塔诺斯主义者，16 世纪荷兰的再洗礼教徒，17 世纪伊兹密尔的主张严守安息日者以及 19 世纪美国的米勒主义者都是这样的。而三个对这一现象感兴趣的科学家认为，在这个名单上还可以加上以现代芝加哥为基地的一个世界末日教派。这三个科学家——里昂·费斯廷格、亨利·里肯和斯坦莱·沙希特——当时是明尼苏达大学的同事。他们听说芝加哥教派以后，觉得该教派很有研究价值，因此决定隐姓埋名，作为新信徒加入该组织，同时也雇用另外一些观察者加入进去，结果获得了关于大灾难预言前后所发生的事情的非常丰富的第一手资料（Festinger，Riecken，& Schachter，1964）。

这个教派人数并不多，不超过 30 个。领头的是一个中年男子和一个中年女子，研究者们在他们发表的文章中把他们称为托马斯·阿姆斯特朗博士和玛丽安·基奇夫人。阿姆斯特朗博士是某大学学生健康服务部的医生，对玄想、鬼神、飞碟这些东西一直就有兴趣，因此在这些问题上是深受这个教派尊敬的权威。但基奇夫人却是教派活动的灵魂人物，也是大家注目的中心。这一年的早些时候，她开始收到来自住在其他星球、她称为护卫神的灵异送来的信息。正是这些通过"自动书写"装置流经玛丽安·基奇的手的信息，构成了这个教派信仰的主体。大体上来说，护卫神的教义与传统基督教思想有些松散的联系。

从护卫神传来的信息总是这个教派讨论和分析的中心话题。但当传来的信息开始预报一个即将来临的大灾难——一场从西半球开始，最终将淹没全世界的洪水——时，这些信息又有了更特

殊的意义。可以理解的，信徒们开始都有点惊慌失措，但随后收到的信息却向他们保证，他们以及所有那些相信通过基奇夫人传递的神谕的人都会活下来。在灾难来临前，太空人将会从天而降，把他们用飞碟送到一个大概在另一个星球上的安全所在去。除了要信徒们做好被接走的准备工作外，营救细节谈得很少。那些准备工作包括反复练习一些要交换的口令（“我把帽子丢在家里了。”“你的问题是什么？”“我是我自己的脚夫。”）和除去衣服上的一切金属物品，因为穿着或携带金属物品将使飞碟旅行“极端危险”。

当费斯廷格、里肯和沙希特等在洪水发生前几周观察信徒们的准备工作时，以特别的兴趣注意到了信徒们行为中两个重要的特点。首先，他们的信仰非常坚定。因为预料自己马上就要离开灾难深重的地球，他们采取了很多不可逆转的极端行动。大多数成员的家庭和朋友都对他们的信仰表示反对，但他们却义无反顾，甚至常常不惜与亲朋好友反目成仇。事实上，有几个成员的邻居或家人已经采取法律行动宣称他们精神错乱。阿姆斯特朗的姐姐就向法庭提出了诉讼，要夺走他对两个年幼小孩的抚养权。有些信徒辞去了工作，放弃了学业，将全部时间花在宗教活动中。还有的人甚至认为自己的财产很快就将毫无用处，于是全部拱手送人或者干脆丢弃不管。这些人相信自己真理在握，因此可以顶住社会上、经济上、法律上的巨大压力。事实上，他们对自己的教义的信仰程度在经历每一次压力之后就又提高了一分。

在洪水到来之前信徒们行为的另外一个特点则是，他们好像非常满足于现状，在与外界打交道时也表现得被动而沉默。比如说，作为信仰如此坚定的人，他们却并不去传播自己的教义。尽管他们宣布了洪水即将来临的消息，但却并没有说服人们改变信仰的打算。他们只是敲响警钟，并给那些好奇的人提出一点忠告，仅此而已。

这个教组毫无兴趣吸收新成员的态度在很多方面都明显地表现出来。他们不但很少去主动劝说人们相信他们的教义，而且采取了很多保密措施——烧掉神谕的多余复印件，制定口令和秘密信号，严禁让外人知道一些私人磁带上的内容（这些磁带是如此机密，甚至信教很久的人也不允许将其笔录下来）。公众的注意也是他们极力避免的。随着灾难日的临近，越来越多的报纸、电视台、广播电台的记者聚集到了设于基奇夫人家中的教派指挥部，但在大多数情况下，这些人都被打发走或完全被忽略了。对记者们提出的问题，最经常的回答是“无可奉告”。媒体虽然感到失望，但当阿姆斯特朗博士由于从事宗教活动而被其所在学校健康服务部开除时，媒体工作者们又一窝蜂地围了上来，有一个特别固执的记者甚至受到了吃官司的威胁。洪水来临的前夜也有过一次类似的围攻，当时一群记者蜂拥而至，纠缠着信徒们想要打听更多消息，但也同样被驱散了。后来研究者们对洪水前该教组在对待媒体宣传和吸收新成员上的态度进行总结时，以相当尊重的口吻说道：“面对公众的巨大兴趣，他们力图保持低调，或者闪烁其词，或者守口如瓶，放弃了很多劝人改变信仰的机会，表现出近乎傲慢的冷淡”（Festinger et al.，1964）。

当所有记者和慕道友都终于被赶出门之后，信徒们开始做宇宙飞船到达前的最后准备工作。当时的情景在费斯廷格、里肯和沙希特看来，简直就像一出荒诞不经的闹剧，而一些本来很普通的人——几个家庭主妇、几个大学生、一个高中男孩、一个出版商、一个医生、一个五金店职员和他的母亲——正认真地参加闹剧的演出。他们从两个与护卫神定时取得联系的成员那里得到最新指示，而那天晚上玛丽安·基奇的“自动书写”装置又收到了来自“伯瑟”的消息——“伯瑟”是个前美容师，上帝的指示就是通过他的嘴下达的。他们很勤奋地排练台词，齐声喊出进入飞

碟前的口令："我是我自己的脚夫。""我是我自己的指针。"他们认真地讨论从一个自称为威迪尔船长——当时的电视节目中的一个太空人角色——的信使那里送来的信息是否解释得准确，到底是开玩笑还是从他们的营救者那里送来的加密情报。

为了遵守不带任何金属物品登上飞碟的规定，信徒们衣服上所有的金属物品都被除掉了。他们鞋子上的金属鞋带眼被拔去，妇女不穿或穿着已除去金属扣的胸罩，男人去掉了裤子上的拉链，而且用长绳子代替了皮带。

一个研究者亲身体会了教派成员除去所有金属物品的疯狂劲。在离午夜还有25分钟的时候，他注意到自己忘了扯掉裤子上的拉链。正如一个观察者所说的，"这个发现引起了一片恐慌。他立即被推进了卧房。在卧房里，阿姆斯特朗每隔几秒钟就看看钟，双手颤抖着，用剃须刀片割掉了拉链，用钢丝钳扭掉了拉链夹。"紧急操作完成之后，该研究者被送回了客厅。他身上的金属除掉了，但脸色却更加苍白了。

当预定的出发时间就要到来的时候，信徒们都安静下来，沉浸在无声的期待之中。幸运的是，由于有训练有素的科学家在场，我们得以看到对这个重要时刻的详细而生动的描述：

> 对于客厅里的教派成员来说，最后十分钟是非常紧张的。他们无事可做，只能把外衣放在膝盖上，坐着静静地等待。在紧张的沉默中，两座时钟嘀嗒嘀嗒的声音显得尤其响亮。其中一座钟比另一座快大约十分钟，当走得快的钟指着十二点过五分时，一个观察者大声指了出来，但立刻招来一大批人的反驳，说午夜还没有到。鲍伯·伊斯特曼肯定走得慢的钟是准确的，因为是他当天下午将它调好的。而那座钟显示离午夜只有四分钟了。

这四分钟是在死一般的寂静中度过的，只除了一声喊叫。当炉台上的慢钟显示还有一分钟飞碟就要来时，玛丽安以紧张的尖细嗓音喊了一声："还从来没有一个计划失败过！"时钟敲响了十二点，在沉默的期待中，每一声都清晰得令人心痛，信徒们只是静静地坐着。

到了这个时候，人们也许以为信徒们会做点什么。午夜已经过去了，什么事都没有发生。离大洪水已经不到七小时了，但是室内的人却毫无反应。没有谈话，没有声音，每一个人都静静地坐着，面色凝重，毫无表情。马克·波斯特是惟一一个动了一下的人。他在沙发上躺了下来，合上眼睛，但并没有睡着。后来有人问他话时，他只是吐出一些单音节的回答，仍旧躺着不动。其他人表面上显得很平静，尽管后来很清楚，他们在精神上已经受到沉重的打击……

渐渐地，痛苦、困惑和绝望的气氛笼罩了整个教组。信徒们开始重新琢磨先前的预言和继之而来的其他信息，而阿姆斯特朗博士和基奇夫人则重申了他们的信念。面对自己所处的尴尬境地，大家提出了一种又一种解释，但都觉得不满意。在临近清晨四点的时候，基奇夫人的精神也垮了，伤心地哭了起来。当她哭泣的时候，她意识到有些人已经产生了怀疑情绪，如果还想把这个教派维持在一起，就必须对这些人加以引导。其余信徒也正慢慢开始失去他们的冷静，他们明显地受到了打击，许多人都快要哭了。时间已经快到四点半了，他们仍然没有找到应付目前局面的方法。也只有到了这时候，教组中的大部分人才公开地谈论起这次行动的失败来。教组似乎濒临瓦解（Festinger et al., 1964, pp. 162—163, 168）。

就在怀疑情绪开始笼罩整个教组、教徒们的信心一点一点分崩离析的时候，研究者们目睹了一前一后发生的两起不同寻常的事件。第一件大约发生在四点四十五分。当时玛丽安·基奇夫人的手突然开始“自动书写”起来，抄录了一份从上天传来的神谕。神谕对当天晚上发生的事情做了一个漂亮的解释：“小教组，你们静坐一个通宵，传播了许多光明，因此上帝已经从毁灭中拯救了整个世界。”这个解释虽然简明扼要，却并不完全令人满意。例如听到这个解释后，一个成员便站起身来，戴上帽子穿上衣服离开了，再也没有回来。看来要使信徒们恢复以前的信心还需要一点别的东西。

正在这个节骨眼上，提供这点东西的第二个有趣的小插曲发生了。在场的那些人后来也对此提供了生动的描述：

> 教组中的气氛突然起了变化，他们的行为也跟着变了。在基奇夫人收到对预言失实的解释后的几分钟内，她又收到了另一条信息，指示她将这个解释公之于众。她立即拿起电话，开始拨一家报纸的号码。当她等待电话接通时，有人问她：“玛丽安，这是不是你第一次亲自给报纸打电话？”她不假思索地答道：“是的，这的确是我第一次给他们打电话。以前我从来没有什么要告诉他们，但现在却有很紧急的事情。”她的话引起了全教组的共鸣，因为他们也都感到了事态紧急。玛丽安刚放下电话，其他成员便也行动起来，轮流给报纸、电报通讯社、广播电台和在全国范围内发行的许多杂志打起了电话，解释洪灾预报失败的原因。当他们企图把这个消息令人信服地、快速地传播出去时，他们向大众公开了在此以前一直是绝密的一些事情。仅仅数小时以前，他们还回避记者，认为受到新闻界的关注是一种痛苦，但现在他们却变成了公

开性的热烈追求者（Festinger et al.，1964，p. 170）。

不仅长期以来的保密政策来了个大转弯，教组对慕道友的态度也变了。以前他们把这些人赶走，敷衍他们，或是忽略他们的存在，但预报失实以后则完全是另一番情景。他们接待所有的来访者，回答他们的问题，并极力试图使他们改变信仰。教派成员们试图吸收新成员的空前强烈的愿望，在第二天晚上九个高中学生前来与基奇夫人谈话时得到了最好的证明：

> 他们发现她正在电话中认真地与人讨论飞碟问题，后来他们才知道她以为打电话的是个宇宙人。她既想与宇宙人保持通话，又想留住她的新客人，因此便把他们也包括在谈话中。在一个多小时的时间里，她都与坐在客厅的客人和电话另一端的宇宙人轮流交谈。她是如此希望别人改信她的信仰，似乎不能让任何机会擦肩而过（Festinger et al.，1964，p. 178）。

所以，在几个小时的时间里，教组成员们从排斥异己、对上帝的金玉良言秘而不宣的人，突然一下变成了心胸开阔、热情豪爽的传播上帝福音的人。到底是什么造成了教组成员态度的突然转变呢？又有什么使他们选择了这样一个极不恰当的时机呢？对大洪水预言的失败不是只会使旁观者觉得这个教组及其教义荒谬可笑吗？

原来，这个关键的事件就发生在洪水之夜的某个时刻，当预言不会实现的事实已经变得越来越清楚的时候。奇怪的是，促使教派成员改变态度的不是他们对自己信仰的坚定信心，反而是逐渐产生的怀疑感。他们渐渐意识到，如果关于宇宙飞船及洪水的

预言是错误的，那么他们所依赖的整个信仰体系可能都有问题。对于拥挤在基奇夫人客厅的那些人来说，这种越来越清晰的可能性是令人不寒而栗的。

因为他们已经走得太远了，为了信仰放弃太多了。信仰的破灭意味着他们不但要忍受内心深处的羞耻感，而且还要蒙受经济上的巨大损失，承受来自周围人们的无情嘲弄，这对他们来说是不能接受的。因此他们一定要把自己的信仰牢牢抓住。这一点也可以从他们自己的话中看出来。一个带着三岁小孩的年轻妇女是这样说的：

> 我必须相信洪水将在 21 号到来，因为我花去了全部积蓄，辞掉了工作，放弃了计算机学业……我已经不得不相信了。

在飞碟人预定的登陆时间四小时后阿姆斯特朗博士在与某研究人员谈话时说道：

> 我不得不努力使自己相信，因为我几乎放弃了一切。我中断了与所有人的联系，拆掉了每一座桥梁，背弃了整个世界。我不能怀疑，只能相信。我已经别无选择了。

我们不妨想象一下清晨来临时阿姆斯特朗博士和他的追随者们面临的窘境。他们曾经死心塌地地忠实于自己的信仰，认为世界上没有任何其他真理，然而那一套信仰却遭到了来自现实世界的沉重打击。飞碟没有着陆，宇宙人没有敲门，洪水也没有来犯，每一个预言都没有实现。既然惟一可以接受的真理已经被物质的证据彻底否决了，要走出困境只有一个办法。他们必须建立另外

一种认同体系：社会认同。

这样我们才可以理解为什么他们顷刻之间就从沉默寡言的阴谋家变成了热情洋溢的传教士，而且也可以理解他们对转变时机做出的选择——正当预言失实使他们对外界的说服力降至最低点的时候。因为公开化以及吸收新成员是他们的惟一希望，因此只有去冒遭受轻蔑和嘲笑的风险。假如他们能够传播上帝的旨意，能够告诉未知者，劝说怀疑者，如果当他们这样做的时候能够争取到更多的人接受他们的信仰，他们那受到威胁的宝贵信仰便可以变得真实起来。社会认同原理是这样说的："认为某种理念正确的人越多，这种理念就越正确"。因此这个教组的任务很明确：既然物质证据不可能改变，社会证据就不得不改变。说服别人，你也就被说服了。[①]

## 死亡的原因：不确定

本书讨论的所有的影响武器都有最能使他们发挥作用的条件。如果我们要充分保护自己不受这些武器的影响，对这些条件

---

① 可能由于教徒们表现出来的绝望情绪，他们的招募努力很不成功，没有一个人加入他们的行列。到了这时候，面临着物质和社会认同的双重失败，这个教组很快就解体了。预期的洪水之后不到三个星期，教组的成员就四散而去了，以后也只维持着很零星的联系。具有讽刺意义的是，这个结果与预言恰恰相反：在这场没有到来的洪水中，教组寿终正寝了。

但是，预言失败的世界末日教派的结局也并非总是这样的。当这样的教派能够通过积极有效的招募行为建立起社会认同时，他们便成长了，壮大了。比如说，荷兰再洗礼教徒曾经预言1553年是世界的末日。当这一年平安无事地过去了时，他们开始疯狂地招募皈依者，在这件事情上倾注了前所未有的努力。一个特别雄辩的传教者雅各布·冯·侃朋，据说一天就给100个人施了洗礼。这种社会认同的滚雪球效应非常有力地巩固了再洗礼教徒的地位，因此它很快就摆脱了预言失败的阴影，把荷兰的大城市中三分之二的人口都变成了自己的追随者。

有所了解，知道什么时候我们最容易受到它们的袭击，就显得尤其重要。从芝加哥教派的行为中，我们已经找到了一点线索。正是这些教徒们自己信心的动摇，激发了他们积极地行动起来去改变他人的信仰。一般说来，当我们对自己缺乏信心时，当形势显得不很明朗时，当不确定性占了上风时，我们最有可能以别人的行为作为自己行动的参照（Tesser, Campbell, & Mickler, 1983; Wooten & Reed, 1998）。

然而，在通过观察他人来消除我们的不确定性的过程中，我们很可能忽略了一个细小但很重要的事实，那就是他人可能也正在观察中寻找社会证据。特别是在形势模糊不清的时候，每个人都希望看一看别人正在做什么，这种倾向可以导致一种被称为“多元无知”的有趣现象。充分了解多元无知现象可以帮助我们解释这个国家普遍存在的一种让人感到既奇怪又可耻的现象：当一名受害者在极度的痛苦中挣扎的时候，却没有一个旁观者伸出援手。

旁观者对他人的痛苦不闻不问的现象在新闻界、政界以及科学界引起激烈争论的最经典的例子，开始于纽约皇后区一桩普通的谋杀案。一位年近三十的妇女，凯瑟琳·吉诺维西深夜下班回家时在所住的街道被杀害。谋杀从来都不是一件小事情，但在纽约这样的大都市中，对吉诺维西事件的报道在《纽约时报》上只占了一个栏目中的小小一块。如果不是由于一个偶然的错误，对凯瑟琳·吉诺维西事件的报道，也许与她一起在1964年3月的那一天就死去了。

凑巧的是，《纽约时报》的大都会专栏主编，A·M·罗森塔尔在一周后与市警察局长共进了午餐。他向警察局长问起另一桩发生在皇后区的杀人案，但警察局长误以为他问的是吉诺维西的案子，于是披露了警察通过调查掌握的一些令人震惊和迷惑的事实。原来，凯瑟琳·吉诺维西并不是很快地、安安静静地死去的，她的

被杀害是个长时间的、喧闹的、充满了折磨的公开事件。攻击者在最后一刀结束她的求救声之前，在长达35分钟的时间里在街上追逐、袭击了她三次。不可思议的是，她的38个邻居从自己窗户的安全之处观看了谋杀的全过程，却没有一个人费举手之劳报警。

罗森塔尔是一名曾经获得过普利策新闻奖的记者，对好新闻有灵敏的嗅觉。在与警察局长共进午餐的当天，他便派了一名记者去调查旁观者对吉诺维西事件的看法。不到一个星期，《纽约时报》就在头版发表了一篇长文，引起了读者的强烈反响。这篇逐渐展开的报导的基调和中心议题从文章的头几段就可以看出来：

> 半个小时内38名皇后区可敬的守法公民眼睁睁地看着凶手在丘园三次追逐和刺杀一个女人。
>
> 有两次，他们的声音和他们卧房里突然亮起的灯光都使凶手吃惊地停了下来。但每一次他都又回过头来，找到她，刺杀她。整个过程中没有一个人报警，只是在这个女人死后才有一名目击者给警察打了电话。
>
> 那是两个星期以前的事。但负责皇后区侦破工作的助理检察长费里德里克·M·路森虽然有25年调查凶杀案的经验，却仍然感到震惊。
>
> 他对许多谋杀案都能倒背如流，但丘园命案却难住了他。不是因为这是一桩谋杀案，而是因为所谓的好人没有叫警察(Ganzberg，1964，p. 7)。

像助理检察长路森一样，震惊和困惑几乎是所有读过该报道的人的共同反应。这些警察、新闻工作者和读者怎么也想不明白，在这种情况下，38个“好人”怎么会无动于衷呢？没有人能理解，甚至谋杀事件的目击者们自己也觉得莫名其妙。“我不知道，”每

一个被问到的人几乎都这么说，“我真是不知道。”有些目击者对自己的行为提出了不充分的理由。例如有两三个人解释说他们“害怕”或“不想卷进去。”但是这些理由显然经不起推敲。给警察打一个简单的匿名电话就可以挽救凯瑟琳·吉诺维西的生命，而并不会危及报案人的安全和自由。不，他们不采取行动的原因不是害怕或不愿使自己的生活复杂化。这里所发生的到底是什么甚至他们自己也不了解。

但茫无头绪出不了好新闻。所以《纽约时报》以及其他媒体——几家对此事进行了后续报导的报纸、电视台和杂志——都强调了当时能找到的惟一解释：目击者就像我们大多数人一样，对这样的事情没有关心到想要卷进去的地步。美国正在变成一个自私自利、麻木不仁的国度。现代生活，尤其是城市生活的紧张忙碌，正在使我们的心肠变得越来越硬。我们的社会已经变成了一个“冷酷的社会”，人们普遍对自己同胞的困境漠不关心。

为了支持这种解释，大肆渲染公众冷漠的新闻报道隔不了多久就会冒出来一篇。一批脱离实际的社会评论家本来就不承认自己会被任何问题难倒，这时候也纷纷跳出来表示吉诺维西案件有重大的社会意义。毫无例外地，他们都用到了“冷漠”这个词。值得注意的是，这个词也出现在《纽约时报》头版新闻报导的标题中，尽管大家对冷漠的原因做了不同的解释。有一种意见把人们的冷漠归咎于电视暴力的影响，另一种则认为这是由于人们进攻的本能受到了限制。但大多数人都把城市生活的“非人性化”与“特大城市社会性”和“个人与群体感情上的疏离”这些概念扯到一起。甚至连罗森塔尔这个首先披露这个事件以及最终以这个事件为题材写了一本书的人，也支持这种城市导致冷漠的理论：

没有人说得出来38个人在吉诺维西遭受攻击时不拿起

一个被问到的人几乎都这么说，“我真是不知道。”有些目击者对自己的行为提出了不充分的理由。例如有两三个人解释说他们“害怕”或“不想卷进去。”但是这些理由显然经不起推敲。给警察打一个简单的匿名电话就可以挽救凯瑟琳·吉诺维西的生命，而并不会危及报案人的安全和自由。不，他们不采取行动的原因不是害怕或不愿使自己的生活复杂化。这里所发生的到底是什么甚至他们自己也不了解。

但茫无头绪出不了好新闻。所以《纽约时报》以及其他媒体——几家对此事进行了后续报导的报纸、电视台和杂志——都强调了当时能找到的惟一解释：目击者就像我们大多数人一样，对这样的事情没有关心到想要卷进去的地步。美国正在变成一个自私自利、麻木不仁的国度。现代生活，尤其是城市生活的紧张忙碌，正在使我们的心肠变得越来越硬。我们的社会已经变成了一个“冷酷的社会”，人们普遍对自己同胞的困境漠不关心。

为了支持这种解释，大肆渲染公众冷漠的新闻报道隔不了多久就会冒出来一篇。一批脱离实际的社会评论家本来就不承认自己会被任何问题难倒，这时候也纷纷跳出来表示吉诺维西案件有重大的社会意义。毫无例外地，他们都用到了“冷漠”这个词。值得注意的是，这个词也出现在《纽约时报》头版新闻报导的标题中，尽管大家对冷漠的原因做了不同的解释。有一种意见把人们的冷漠归咎于电视暴力的影响，另一种则认为这是由于人们进攻的本能受到了限制。但大多数人都把城市生活的“非人性化”与“特大城市社会性”和“个人与群体感情上的疏离”这些概念扯到一起。甚至连罗森塔尔这个首先披露这个事件以及最终以这个事件为题材写了一本书的人，也支持这种城市导致冷漠的理论：

> 没有人说得出来 38 个人在吉诺维西遭受攻击时不拿起

电话的原因是什么，因为人们对自己总是认识得不够清楚。但是可以假定，他们的冷漠无情的确是大城市的特征之一。这几乎是一个关系到我们在心理上是否能生存下来的大问题。假如一个人被数以百万计的人包围并承受他们施加的压力，为避免他们的侵害，惟一的方法就是尽可能地忽略他们。对邻居们和他们所遇到的麻烦无动于衷，这在纽约以及其他大城市的生活中都是一种条件反射（A. M. Rosenthal, 1964, pp. 82—83）。

随着对吉诺维西事件的炒作——除了罗森塔尔的书以外，这件事还成了许多报纸杂志、几个电视新闻纪录片，以及纽约一个非商业性演出的中心内容——这件事引起了纽约两个心理学教授比布·拉汤内和约翰·达雷的职业性兴趣（Latane & Darley, 1968b）。他们研究了对吉诺维西事件的所有报导，然后根据他们的社会心理学知识，把目光对准了似乎是最不可能的一种解释——38个目击者的在场。以前的报道都毫无例外地强调虽然有38个旁观者，却没有任何人采取行动。但拉汤内和达雷则认为，没有任何人采取行动恰恰是因为有太多的旁观者。

两位心理学家推测，当紧急事件发生的时候，如果有许多旁观者在场，那么任何一个旁观者出面帮忙的可能性都不大。原因至少有两个。第一，当周围有几个可能帮忙的人时，每一个人的责任感便降低了："也许其他人会帮忙的，甚至他们已经这样做了"。每一个人都以为其他人会去帮忙或已经帮了忙，而结果却是没有一个人帮忙。另一个原因建立在社会认同原理的基础上，而且与多元无知效应有关，从心理学的角度来说也更加有趣。有时候要判断一件事是否紧急并不容易。比如说，倒在路上的这个人是心脏病患者还是睡着了的醉汉？隔壁的喧哗是需要警察来解决

的打斗，还是不欢迎外人介入的声音较大的夫妻争吵？到底在发生什么？碰到这种情况时，很自然的做法是先看一看周围其他人的反应。从其他人的反应，我们再对这件事的紧急程度做出判断。

但人们却经常忘记了，目睹事态发展的其他人也在寻找社会证据。而且因为我们都喜欢在他人面前表现得信心十足、沉着稳健，因此寻找证据的过程也是不动声色的，可能只是对周围其他人偷偷扫视一眼而已。结果，每个人都显出一副镇定自若的样子。于是按照社会认同原理，这件事情被解释成了一个非紧急事件。按照拉汤内和达雷的说法（Latane & Darley，1968b），这就是多元无知状态："每个人都认为既然大家都无所谓，就说明一切都很正常。而与此同时，事情却变得越来越危险，终于达到了某个临界点。这时候，终于有人不再受其他人表面上的镇静的影响，站出来采取了行动。"[1]

## 科学的方法

拉汤内和达雷的推理有个很有趣的结论，那就是对一个紧急事件的受害者来说，不见得在场的人越多就越好。相反，假如只有一个而不是一群旁观者在场，也许他或她得救的机会还要更大

---

[1] 多元无知现象酿成悲剧的现象在一则来自芝加哥的新闻中得到了最好的体现：

一名大学生在光天化日之下在芝加哥最大的旅游点附近被勒死，警察星期六说。

23岁的李·阿列克西·威尔逊赤裸的尸体是星期五在艺术学院墙边一丛茂密的灌木中被一个玩耍的12岁男孩发现的。

警察推断说，当她被攻击的时候，她可能正坐在或站在艺术学院南广场的喷泉附近。显然袭击者然后把她拖进了灌木丛中。她显然受到了性攻击，警察说。

警察说有上千人从案发地点旁经过，其中一个男人告诉警察说他在大约下午两点时听到了一声尖叫，但没有进一步探询到底是怎么回事，因为其他人好像都没有在意。

一些。为了验证这个听起来颇为不同寻常的结论，达雷、拉汤内和他们的学生和同事一起实施了一项系统的非常有成效的研究计划，获得了一组明确的结果（Latane & Nida，1981）。他们的基本方法是模拟紧急事件，但有时候仅仅让一个人看见，有时候则让一组人看见，然后记录在不同情况下受害者得到帮助的次数。他们的第一次实验是一个纽约大学的学生假装癫痫病发作（Darley & Latane，1968）。当只有一个旁观者在场时，他得到帮助的概率达到了85%，而当有五个旁观者在场时，他得到帮助的概率则只有31%。由于几乎所有单个旁观者都向他伸出了援手，要再说我们的社会是人人自危的“冷酷社会”就显得有点牵强了。很显然，正是由于其他旁观者的在场，人们向受害者提供帮助的概率才降到了令人汗颜的程度。

另一些研究的目的则是考察社会认同在普遍存在的“冷漠无情”现象中扮演的角色。研究者的做法是把一些人安插到一组目击潜在的紧急事件的人当中去，而且告诉他们装出若无其事的样子。例如在纽约的一次实验中（Latane & Darley，1968a），当单独一个人看到门底冒烟时，75%的人报了警。然而同样的冒烟事件被一个三人小组看见时，报警的概率则降到了38%。但是，报警次数最少的时候还是当三人小组中有两个人事先被告知要表现得若无其事的时候，这时候报警的概率降到了10%。在多伦多进行的类似研究中（A. S. Ross，1971），单个旁观者提供急救的概率达90%，但当一个旁观者身边有另外两个始终都不动声色的旁观者时，提供急救的概率则降到了16%。

经过一段时间的研究之后，社会学家对于什么时候旁观者会对紧急事件的受害者伸出援手已经知道得很清楚了。首先，我们的社会并不像有些人所认为的那样已经变成了一个冷漠无情的社会。事实上，一旦目击者相信一个紧急情况的确存在，帮忙的可




**受害者？**

在图示的情况下，并不是很清楚这个人是否需要帮助。因此即使他真的需要帮助，得到帮助的可能性也不大。想一想，假如你是图中的第二个过路人，你也许会受第一个过路人的影响，认为一切都很正常。

能性是很大的。在这种情况下，直接参与援救或帮忙求助的旁观者人数之多都是非常令人欣慰的。在佛罗里达进行的一组模拟一个维修工人紧急事故的实验就证明了这一点（R. D. Clark & Word，1972，1974）。在其中的两次实验中，这个受伤的维修工人很明显正处在危险之中，结果百分之百的旁观者都帮助了他。在另外两次实验中，要帮助他得冒触电的危险，但也仍然有90%的旁观者采取了行动。而且，这些帮助既来自单个旁观者，也来自成组的旁观者。

但是，当旁观者不能肯定他们目击的事件是否紧急时，情况就大不相同了。这时候受害者从单个旁观者得到帮助的可能性远比从一群旁观者得到的大，尤其是当这群人互不相识时（Latane & Rodin，1969）。看来多元无知效应在陌生人之间表现得最为显著。这一方面是因为我们在公众面前喜欢表现得风度优雅、老于世故，另一方面也是因为对自己不认识的人，我们不熟悉他们在这种情况下的反应，因此不太可能恰当地表露自己的或正确地解读别人的关切表情。而结果就是，一个可能的紧急事件被认为是非紧急的，遭殃的是受害者。

仔细分析这些研究结果可以发现一个很有趣的规律。所有那些降低紧急事件受害者得到帮助的可能性的因素，都自然而然地存在于城市而不是乡村里：

1. 城市是环境更喧闹、人们的注意力更分散、变化也更快的地方，在这里人们更难对所遇到的事件的性质迅速做出判断。
2. 城市人口稠密，因此当人们目击潜在的紧急事件时，更可能是与别人在一起。
3. 城市居民认识的同市居民的百分比远小于乡镇居民，因此在目击紧急事件时城市居民更可能是处在一群陌生人

中间。

城市环境的这三个自然特征——混乱、人口稠密、认识率低——与研究发现的降低旁观者帮助率的因素正好相符合。因此不用借助诸如“城市非人性化”、“特大都会感情疏离”这样一些带有罪恶感的观点，我们就可以解释为什么在我们的城市中有着这么多“冷漠无情”的旁观者。

## 不要成为牺牲品

但是，用比较温和的观点来解释现代城市生活中的危险现象并不能减少危险。事实上，随着世界人口不断向城市迁移——十年内人类的一半将会变成城市居民——减少这种危险的需要只会越来越迫切。幸运的是，科学研究的新发现给我们提供了真正的希望。以这种科学知识为指导，突发事件的受害者能够极大地增进自己得到帮助的机会。这里的关键是要认识到，旁观者没有采取行动并不是因为冷漠无情或缺乏善意，而是没有搞清楚到底是怎么一回事。他们既不知道是否存在一个紧急事件，也不知道如果情况紧急的话自己是否有责任。如果他们明确地知道自己有责任介入一个紧急事件，他们的反应是很迅速的！

一旦懂得了我们的对手并不是像“城市非人性化”之类的难以捉摸的社会状态，而是简单的不确定性，紧急事件的受害者就有了保护自己的办法，这个办法就是减少旁观者的不确定性。设想在一个夏日的下午你去参加一次公园音乐会。当音乐会结束后人们开始离开的时候，你的一只手臂感到有些麻木，但你并没有太在意。当你随着人群走到远处的停车场时，麻木的感觉向下传到了你的手上，向上传到了你的脸的一侧。你感到有点头昏脑

胀，因此决定靠着一棵树休息一会儿。很快你意识到问题很严重，因为坐着已经无济于事了。事实上，你的肌肉的控制和协调功能已经恶化到张口说话都很困难的地步，你想站却站不起来。一个可怕的念头在你的脑子里闪过："天哪，我中风了！"一群群的人从你身边走过，但大多数人都没有注意到你。有几个人看到你奇怪地靠在树上，脸色很难看，却在周围寻找社会证据。当没有看到其他人有什么关切的反应时，也就认为没有什么事因而走开了。

当你发觉自己处于这种境地时，你将如何克服障碍获得帮助呢？由于你的身体正在迅速恶化，时间是非常宝贵的。假如你在呼救之前失去了说话和行动的能力或甚至失去了知觉，你得到帮助和康复的机会便会显著下降。但最有效的求救方式是什么呢？呻吟、呜咽、喊叫都不见得管用。它们可能会引起一些注意，但都不能提供足够的信息使过路人确信你正处在真正的危险之中。

假如仅仅靠喊叫不一定能让过路的人来帮助你，你也许应该表示得更明确一点。仅仅引起别人的注意还不够，你必须明明白白地说出你需要帮助。最好是使用"救命"这样的字眼让旁观者知道你的处境的确非常险恶。不要怕喊错了，在这里不好意思是你的头号敌人。如果你觉得自己可能中风了，就不应该为把问题估计得过于严重而感到尴尬。因为这里的利害关系非常清楚。为了避免一时的窘迫，你可能要付出死亡或终生瘫痪的代价。

但是甚至大声求救也不是最有效的策略。这一做法虽然可以使旁观者明白你正处在危险之中，但还是不能消除每个旁观者心中的疑点：这里到底需要什么样的帮助？我是不是应该提供帮助的人之一？是否有更合适的人去帮忙？是不是他人已经去寻找内

行人来进行救援了？这是不是我的责任？当旁观者站在那里，呆呆地望着你，为所有这些问题考虑个没完没了时，对你来说生死攸关的时间却在无情地流逝。

很明显，作为一个受害者，除了让旁观者知道你需要帮助之外，还要更进一步，帮他们澄清关于应该怎么帮助你以及谁应该帮助你这一类的疑点。但什么是最有效、最可靠的方法呢？

根据我们已经看到的研究结果，我的建议是从人群中仅仅挑出一个人来，注视着他，指着他，直接对他说："你，穿蓝茄克的先生，我需要帮助，请叫一辆救护车来。"通过这简单的一句话，你可以消除所有可能妨碍或延误救助的不确定性。你已经把穿蓝茄克的人摆到了"救援者"的位置。他现在应该明白，紧急帮助是必要的；他也应该明白，是他而不是别人有这个责任；而且最后，他也应该准确地知道要怎么办。所有科学证据都指出，这样做的话，你将迅速地得到有效的帮助。

总之，在紧急状态中需要帮助时，最有效的策略是减少周围的人对你的处境和他们的责任的不确定性，尽量把你所需要的帮助表达精确。不要让旁观者自己去下结论，因为社会认同原理和多元无知效应很可能使他们对你的处境做出错误的判断，在人群中时尤其如此。在本书谈到的所有依从技巧中，这个技巧或许是最需要牢记的一种。因为如果你不能迅速得到帮助，你有可能会失去自己的生命。

**读者报告 4-1**

**来自一名住在波兰，洛克劳的妇女**

有一天，我正从一条灯光明亮的街上走过，好像看见一个人掉进了施工的排水沟里。排水沟保护得很好，我不是很有把握自己是否真的看见了—— 也许这一切都是我的想象。如果是一年以前，我一定会接着走我的路，相信那些走得近的人会看得更清楚。但现在我已经读过你的书了。所以我停了下来，又转回去，想看看我刚才看到的一幕是不是真的。结果还真有一个男人掉进了沟里，正躺在那里昏迷不醒。排水沟很深，所以从旁边走过的人是看不到他的。当我正在想办法救他时，有两个过路的人也停了下来，帮我一起把他拖了出来。

今天我看到报纸上说在过去的三个星期里，波兰有 120 人冻死了。那个人是有可能成为第 121 个的—— 那天晚上的温度是摄氏零下 21 度。

他应该谢谢你，你的书救了他一命。

**作者评论**：几年前，我卷入了一次较为严重的车祸，我和另一位司机都受了重伤。我脑后流着血，摇摇晃晃地想站起来，而他则趴在方向盘上，不省人事。很多车从我们旁边慢慢地开过去，司机们目瞪口呆地看着我们，但没有人停下来。就像那个波兰妇女一样，我也读过我的书，所以也知道应该怎么办。我明确地指着一辆车的司机喊道：“叫警察。”又对另外两辆车的司机说：“把车开过来，我们需要帮助。”这些司机的反应不但很迅速，而且还很有感染力。很快就有更多的司机自动地停了下来，帮助另外那个受伤的司机，因此社会认同原理已经站在我们这一边了。这里的关键就在于使球向帮助我们的方向滚动了。这一步完成以后，社会认同原理的力量自然就会把余下的事情做好了。

## 学我的样，照我的做

前面我们指出过，社会认同原理就像所有其他影响武器一样，也有最能使它发挥作用的条件。我们已经讨论了这些条件中的一种：不确定性。当人们对自己的处境不是很有把握时，更有可能根据他人的行为来决定自己应该怎么办。除此之外，还有另外一个条件也很重要：相似性。也就是说，与我们类似的人的行为对我们最有影响力（Festinger，1954）。因此，我们更有可能效仿与我们相同，而不是与我们不同的人的行动（Abrams，Wetherell，Cochrane，Hogg，& Turner，1990；Burn，1991；Schultz，1999）。

正是因为这个原因，电视上由普通人做的广告渐渐变得风行起来。广告商知道，将产品推销给普通观众（他们构成最大的潜在市场）的一个有效方法就是证明其他“普通人”喜欢并且使用该产品。于是，我们在电视上看到了一个又一个街上的普通人对某种软饮料、止痛药或是洗涤剂赞不绝口的画面。

科学研究也为这种论断提供了很有说服力的证据。哥伦比亚大学的心理学家几年前进行了一项很有意思的实验（Hornstein，Fisch，& Holmes，1968）。他们在曼哈顿城中许多地方的地上放了很多钱包，然后观察人们发现这些钱包时会怎么办。每个钱包中都有两块钱的现钞、26.3元的支票和关于钱包“主人”姓名、地址的资料。除此之外，钱包中还有一封信。信是写给钱包主人的。写信人不久前捡到了这个钱包，打算要归还给失主。他在信中写道，他非常高兴能够帮忙，有机会用这种方式效劳使他非常愉快。

任何一个捡到这些钱包的人都一看就知道，这个钱包已经不是第一次遗失了；事实上，那个第一次拾到钱包的好心人在去邮寄这个钱包的路上又将它弄丢了——钱包就包在写有失主地址的

信封内。研究者想要知道的是有多少捡到钱包的人会效法第一个拾者，原封不动地把它寄回给失主。但研究者们准备了两种不同的版本的信放在钱包中。一种版本看上去是一个普通美国人用标准英语写的，而另一种则是自称刚来不久的外国人用不标准的英语写的。换句话说，第一个发现钱包并试图把它归还的，可以是与大多数美国人相似的或不相似的人。到底是哪一种情况，根据钱包中的信就可以判断出来。

现在一个有趣的问题就是，假如第一个捡到钱包的人与大多数美国人相似的话，捡到钱包和信的曼哈顿人是否会较深地受其影响，因而更可能把钱包寄回去。答案是肯定的：当前者是外国人时，只有33%的钱包被归还了。但当前者是普通美国人时，有70%的钱包被归还了。这些数字清楚地表明，我们参照别人的行为来决定什么样的行为是正确的，但尤其是当别人与我们相似的时候。

这个结论不仅适合于成年人，对小孩也很适用。例如，健康研究人员就发现，学校的反吸烟计划如果用学生的同龄人作教员，效果便比较持久（Murray, Leupker, Johnson, & Mittlemark, 1984)。而另一项研究则发现，小孩子们在看了一部关于一个小孩看牙医的愉快经历的电影之后，自己去看牙医时的紧张情绪便降低了，尤其是当他们与电影中的小孩年龄一样的时候（Melamed, Yurcheson, Fleece, Hutcherson, & Hawes, 1978)。在这项研究结果发表前几年，我也曾为降低我儿子克里斯的另外一种紧张情绪而焦头烂额。如果那时候我就知道这项研究结果就好了。

在我居住的亚利桑那，很多住宅的后院都有游泳池。但不幸的是，每年都有几个小孩掉进无人照管的游泳池中淹死了。因此我决定教克里斯从小学习游泳。克里斯并不怕水，他很喜欢水。但问题是如果不套上救生圈，不管我怎样劝说、哄骗甚至羞他，他

都不会跳进池内。在试了两个月毫无进展之后，我请了我的一个研究生来帮忙。他是一个身材魁梧的前救生员，而且当过游泳教练。但他也像我一样一筹莫展，甚至连劝说克里斯不带救生圈划一下水都没有做到。

大约就在这时候，克里斯参加了一次日间野营。营中给成员们安排了许多活动，也包括在一个大游泳池游泳。但对此克里斯总是谨慎地避开了。在这个研究生一败涂地之后不久的一天，我提前一点到营地接克里斯，眼前的一幕让我大吃了一惊。我看到克里斯跑到跳板上，纵身跳进了游泳池最深的部分。我慌忙脱掉鞋子，准备跳到水中去救他。但他却浮出水面，安全地划到了池边。我提着鞋子冲了过去。

“克里斯，你能游泳了！”我激动地说，“你能游泳了。”

“是的，”他用漫不经心的口吻答道，“我今天学会的。”

“了不起，真是了不起！”我高兴得手舞足蹈。“但你今天怎么不需要救生圈了呢？”

看到他的父亲穿着袜子踩在水里，鞋子却抓在手里乱舞，一副语无伦次的样子，他显得有点窘：“噢，我三岁了，汤米也是三岁。汤米没有救生圈能游，那么我也能游。”

我当时真恨不得踢自己一脚。当然，克里斯应该向小汤米，而不是向六英尺二英寸高的研究生，学习关于他能做什么或者应该做什么的最重要的知识。假如我当时对如何解决克里斯的游泳问题想得多一点，更早地想到利用汤米做榜样，也许用不着瞎忙这么几个月。我可能会在日间野营时注意到汤米能游泳，然后与他的父母一起安排两个小孩周末下午到我们的游泳池中游泳一次。我想，克里斯的救生圈在那天结束时就会被扔掉。

# 学我的样去死

任何一种能使70%的纽约人把钱包原封不动地归还给失主的力量当然是很了不起的。然而在涉及到类似的人的行为对我们的巨大影响力时，这一类研究所显示的只不过是冰山一角，让人印象更深刻的例子还很多。但我所知道的最有说服力的例子是从一个看上去有点荒谬的统计数字开始的：在每一次自杀事件成为头版新闻之后，都会发生多得惊人的飞机坠毁事故。在这些坠毁的飞机中既有属于个人和公司的私人飞机，也有航空公司的班机。

比如说，紧接着某些被广为宣传的自杀事件（Phillips，1979），死于商业航空公司飞机坠毁事故的人数增加了十倍！而且不仅死于飞机失事的人数增加，死于汽车事故的人数也激增（Phillips，1980）。这是怎么回事呢？

有一种解释马上就冒出头来：那些引起自杀的社会条件也导致了其他的死亡事故。比如说，某些有自杀倾向的人对一些给人造成压力的社会事件（经济滑坡、犯罪率上升、国际局势紧张）的态度可能是一了百了。而另一些人的反应则可能是愤怒、烦躁、神经紧张或者心不在焉。如果这样的人驾驶或者负责维修我们的汽车和飞机，这些交通工具势必变得比较不安全，那么汽车、飞机事故激增也就不足为怪了。

按照“社会条件”论的解释，一些相同的社会因素既引起了人为死亡，也引起了事故死亡，而这就是对自杀事件的报道与致命事故之间关系如此紧密的原因。但另一个有趣的统计数字则指出这种说法并不令人信服，因为致命事故激增的现象仅仅局限于那些自杀事件被广为报道的地区。在社会条件相同的其他地区，如果媒体没有报道这些自杀事件，致命事故并没有明显的增加。即

使是在报道了自杀事件的地方，失事率也是与对自杀事件宣传的广泛程度紧密联系在一起的，对自杀事件的宣传越声势浩大，随后的失事率就越高。因此，看来并非同样的社会条件既刺激了一些人自杀，又触发了飞机和汽车的失事，而是对自杀事件的公开报道引起了这些事故。

为了解释这种现象，一种“丧亲论”被提了出来。因为在头版头条报道的自杀事件经常涉及到著名的受人尊敬的公众人物，这些报道可能使许多人陷入了深切的悲哀之中。他们变得不知所措、心事重重，在飞机、汽车上也粗心大意起来，结果导致了我们所看到的汽车、飞机失事事件的剧增。虽然丧亲论可以解释对自杀事件的宣传与随后的事故之间的联系——听说自杀事件的人越多，痛不欲生和粗心大意的人就越多——但它不能解释另一个触目惊心的事实：报道单人自杀身亡事件的新闻仅仅导致单人死亡事故的增加，而报道自杀者同时也杀死他人事件的新闻却会导致多人死亡事故的增加。简单的“丧亲论”不能解释这种模式。

看来对自杀事件的报道不但会导致随后的汽车和飞机失事，而且这种影响还非常具有针对性。这个有趣的现象是“社会条件论”和“丧亲论”都无法解释的。那么我们到底应该如何来理解这种现象呢？圣地亚哥加州大学的一名社会学家认为他已经找到了答案。他的名字是戴维·菲利普斯，他的答案是“维特效应”。

维特效应的故事虽然令人感到不寒而栗，但也引起了人们极大的兴趣。两百多年前，德国伟大的文学家歌德发表了一部名为《少年维特之烦恼》的小说，小说的主人公维特自杀身亡。这本书出版后造成了极大的轰动，不仅使歌德名声大振，而且在整个欧洲卷起了一股模仿维特自杀的风潮。就是因为这个原因，好几个国家都把这本书列为了禁书。

菲利普斯教授的研究兴趣之一便是追踪从那时开始一直到现

代所出现过的各种形式的维特效应（Phillips，1974）。他发现紧接着对轰动性的自杀事件的报道，在报道所涵盖的地区，自杀率便有了大幅度的上升。因此他做出了这样的推论：一些内心痛苦的人看到别人自杀身亡的消息之后效仿了他们。也就是说，社会认同原理在这里得到了一种病态的展示——这些内心痛苦的人按照其他内心痛苦的人的做法采取了行动。

菲利普斯是从对1947年至1968年间美国自杀事件的统计得到现代维特效应的证据的。他发现每次轰动性自杀新闻报道后的两个月内，自杀的平均人数比平时多了58个。因此从某种意义上说，每一次对自杀事件的报道都杀死了58个本来可以继续活下去的人。菲利普斯同时发现，自杀诱发自杀的现象主要发生在对前次自杀广为宣传的地区。而且，这种宣传越是广泛，随后的自杀者就越多。

读到这里，你可能会觉得维特效应与自杀事件对交通死亡事故的影响实在是相似到了不可思议的地步。菲利普斯教授也正是注意到了这一点。事实上，他认为在报道轰动性自杀事件后的所有额外死亡都出于同样的原因：一些人盲目地模仿了这些自杀行为。在得知他人自杀的消息后，便有为数不少的人认为自杀对自己来说也是一种不坏的选择。其中一些人马上毫不犹豫地行动起来，从而导致了自杀率的直线上升。

其他一些人的做法则可能没有那么直截了当。有好些理由——维护自己的声誉，避免家人受到羞辱和伤害，让受赡养者按保险政策受益——都使他们更愿意让自己的死亡显得像是意外事故而不是自杀。因此，他们的目的很明确：用人们不易觉察的方式使他们驾驶或乘坐的汽车或飞机失事。他们使用的方法大家听起来可能都很熟悉。商业航空公司的驾驶员可以在起飞的关键时刻掉转机头往下撞，或者可以违反指挥塔的指令莫名其妙地把



**独立思考的年轻人**

我们常常认为青少年是反叛的、不受约束的。但要知道他们仅仅对父母才是这样的。在相似的人群中，他们紧跟社会认同原理，人家怎么办他们就怎么办。

飞机停在已经有别的飞机使用的跑道上；汽车司机可以将方向盘一转，向一棵树或迎面而来的车辆冲过去；汽车或飞机中的乘客可以使驾驶员失去操作能力，引起致命的坠毁或相撞；私人飞机的驾驶员可以不顾雷达信号的警告，撞向另一架飞机。因此，按

照菲利普斯博士的观点，轰动性自杀事件之后交通事故的数目之所以直线上升，就是维特效应在悄悄地起作用。

我认为这是一种很高明的见解。首先，它对所有的数据都做出了圆满的解释。假如这些事故真的是隐性的模仿自杀事件，所有这些现象都是可以理解的：事故在自杀事件报道后大幅度增加；升幅最大的时候是在自杀事件已经广为宣传，因而为大多数人知晓的时候；意外事故的明显增加仅仅局限于报道了自杀事件的地区；单人自杀仅仅导致单人失事，而多人死亡的自杀事件仅仅导致多人死亡的失事。总而言之，在所有的这些现象中，模仿都起到了关键性的作用。

菲利普斯的见解还有第二个很有价值的地方。它不仅帮助我们解释现有的事实，而且能对尚未被发现的事实做出预测和推断。比如说，如果自杀事件报道后异常频繁的事故的确是由于模仿而不是意外，那么这些事故就应该更加致命。因为一心想了结自己生命的人的目的是快速而肯定的死亡，所以他们使用的方法也应该更具破坏性，比如说用脚踩加速器而不是刹车，使机头向下而不是向上。当菲利普斯分析事故记录来检验这种预测时，他发现在轰动性自杀事件报道一周后的商业飞机失事中的平均死亡人数的确比一周前的高三倍多。在汽车交通事故统计中也可以发现类似的现象。在轰动性的自杀事件之后，汽车事故中受害者的死亡速度比通常情况下快了四倍（Phillips，1980）。

菲利普斯还有另外一些有趣的预测。假如自杀事件报道后事故的增加的确是因为一批人在盲目模仿，那么他们最可能模仿的应该是与他们类似的人。社会认同原理指出，我们经常根据其他人的行动来决定自己应该怎样办，但正如"遗失的钱包"实验所表明的，我们最容易受其影响的还是与我们类似的人。

因此，菲利普斯推断，假如社会认同原理的确是这些事故背

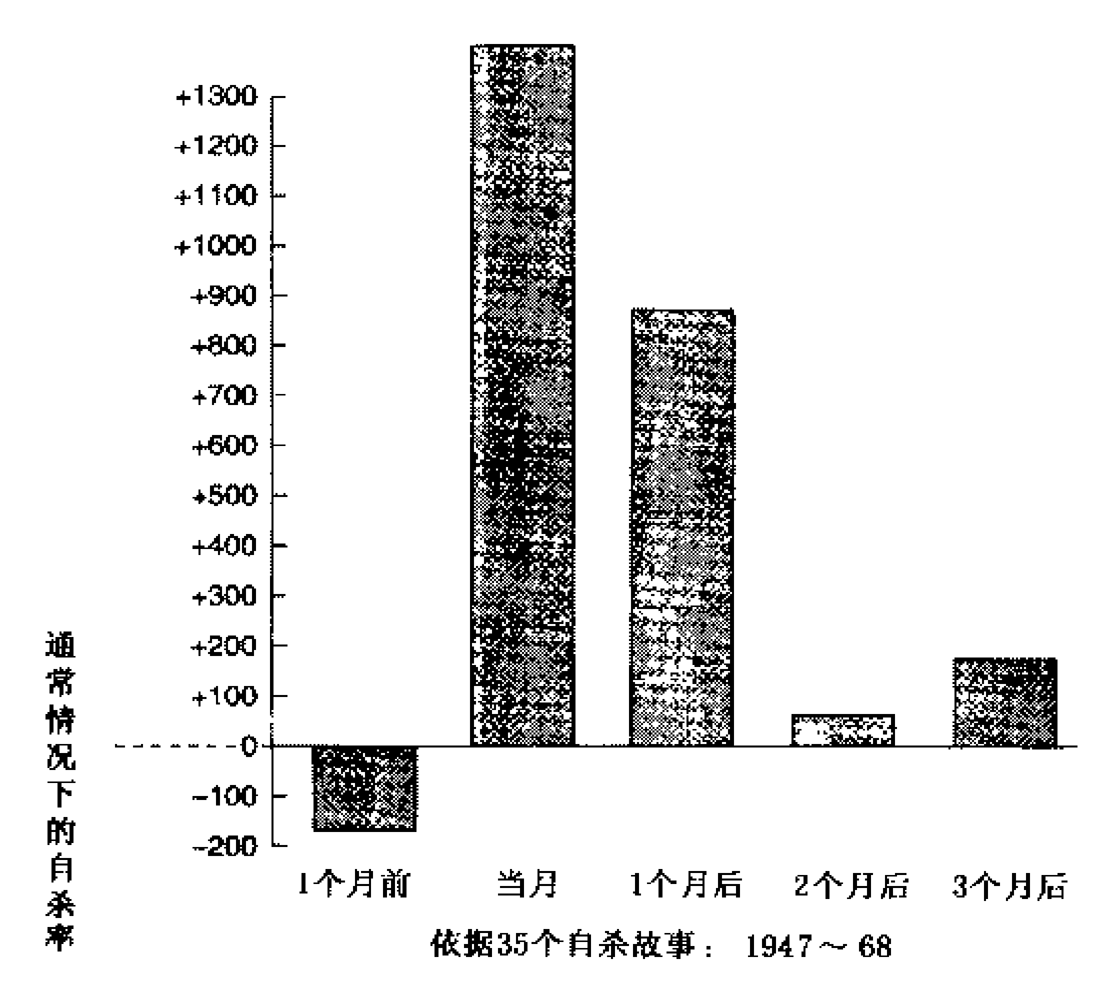



**插图 4·1 自杀事件报导前一个月、当月和后数个月自杀事件数量的变化**

图示情况提出了一个重要的道德问题。这些新闻报道之后的自杀是额外的死亡，应该是完全可以避免的。死亡率在开始激增后虽然会降低一点，但也不会再回到正常水平之下。这些统计数字应该让那些喜欢在头版头条报道耸人听闻的自杀事件的报纸编辑三思而行，因为这些报道可能导致更多人的死亡。最近的资料表明，除了报纸编辑以外，电视新闻工作者也应该好好反省他们报道自杀事件的方式。不管是新闻报导、信息特写，还是虚构的电影故事片，这一类故事都会立即造成一系列自杀死亡事件，而容易受外界影响、有模仿倾向的青少年是最常见的受害者（Bollen & Phillips，1982；Gould & Shaffer，1986；Phillips & Cartensen，1986，1988；Schmidtke & Hafner，1988）。

后的罪魁祸首，轰动性自杀事件的主角和那些随后制造事故的人之间就应该有明显的相似之处。菲利普斯意识到这种证明只可能来自仅仅牵涉到一辆车一个人的汽车事故的记录，于是对媒体所报道的这一类自杀事件中司机的年龄，以及紧接着这种报道后的这一类事故中死亡的司机的年龄做了比较。又一次地，预言得到了证实：当报纸详细报道一个年轻人的自杀事件之后，我们所看到的是年轻司机把车撞到树木、电线杆、路堤上酿成悲剧；但当新闻报道了一个老年人的自杀事件之后，车祸的主角便是老年司机居多了（Phillips，1980）。

最后的这项统计起了决定性的作用，我完全被说服了。与此同时，我也深深地受到了震动。很显然，社会认同原理的影响力是如此深远，其触角已经延伸到有关生死存亡的根本性决策过程中。菲利普斯教授的发现揭示了一种非常令人痛心的倾向：对自杀事件的报道使一些与自杀者有着某些共同之处的人也决定自杀，因为他们觉得自杀成了一种可以接受的正常行为。而最可怖的是，在这一过程中，许多无辜的人也死于非命。

好像这些发现还不够让人心惊肉跳，菲利普斯后来的研究又给了我们更多担惊受怕的理由（Phillips，1983）：在我们这个国家里，任何一种广为宣传的暴力行为都会刺激很多人竞相模仿。比如说，晚间新闻报道的重量级拳击冠军赛就能够明显地提高美国的凶杀率，而对 1973 年到 1978 年间重量级拳击冠军赛的详细分析则证明了模仿者与被模仿者之间惊人的相似性。当黑人拳击手输了一场比赛时，随后十天内年轻黑人的凶杀死亡率便会显著增加。相反，当白人拳击手输了时，随后十天内则有更多的年轻白人被杀害。当把这些结果与前面关于自杀的类似结论结合起来时，我们可以清楚地看到，广泛宣传的暴力行为，不论是针对自己还是针对别人的，都极有可能传染给其他类似的人，造成非常有害

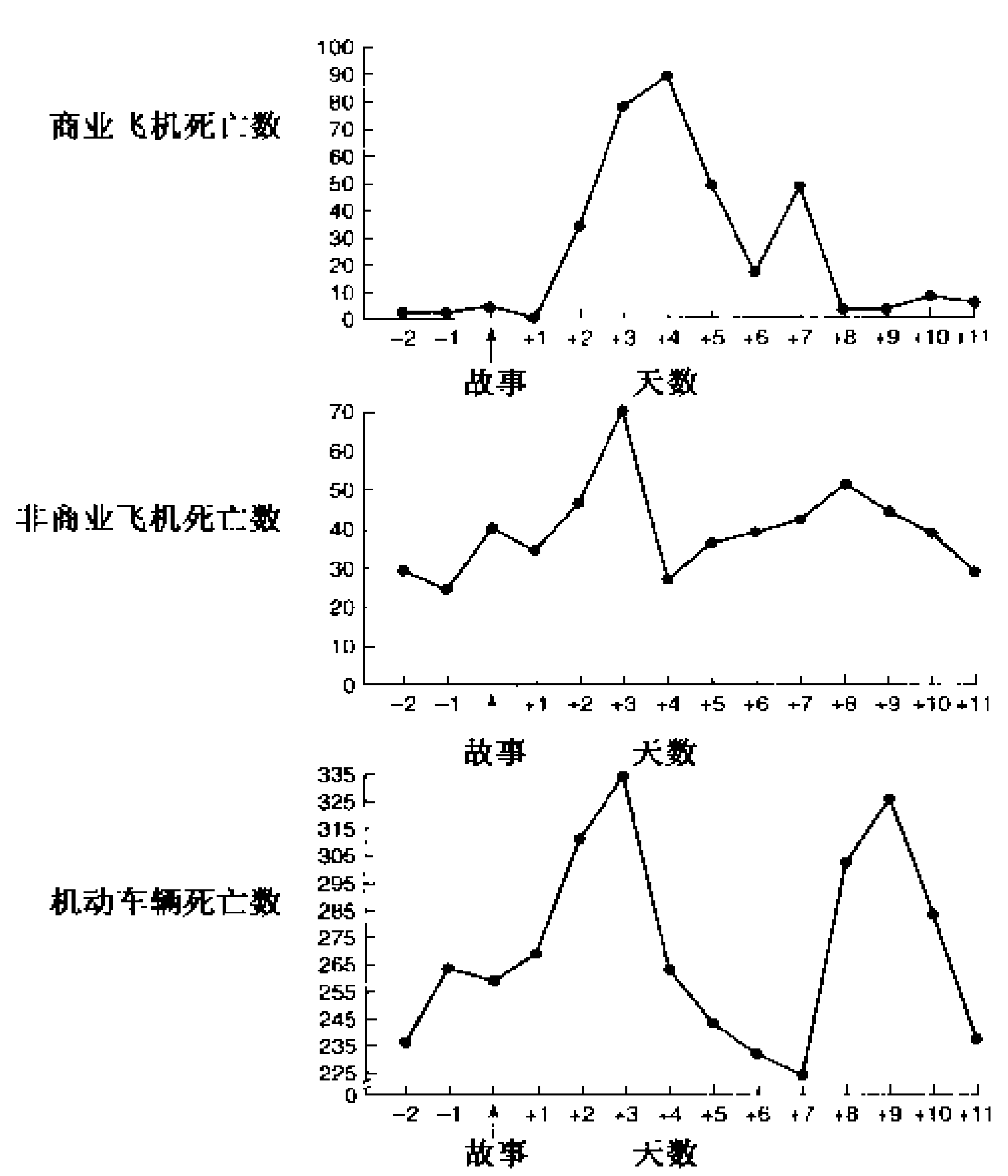



**插图 4-2　自杀事件报道之前、当日、之后事故死难人数按天变化情况**

这些曲线清楚地表明，最大的危险是在新闻报道发表三四天后。但死亡人数在一个短暂的下降后，大约一周后又出现了另一个高峰，到第十一天时则已经完全恢复正常了。好几种不同类型的数据都表现出同样的规律，表明隐性自杀的确是有规律可循的。那些试图把他们的自杀伪装成事故的人，会在自杀前等待几天，也许是在积累勇气，也许是在进行筹划，也许是在安排后事。但不管这种规律是出于什么原因，我们知道旅行者的安全在自杀—谋杀事件报道后三到四天时受到最大的威胁，再往后几天，又受到一个程度较轻的威胁。在这些时间旅行应该特别注意保重。

的影响。

但社会认同原理的负面影响最富戏剧性的表现形式恐怕还是模仿性的犯罪。在 70 年代，最引人注目的模仿犯罪行为是劫机。那时候劫机事件就像空气中的病毒传播得一样快，隔不了多久就会发生一起。在 80 年代，伪劣产品又引起了人们的注意，其中最著名的例子有泰诺胶囊中注人氰化物和格白婴儿食品中加玻璃的事件。根据联邦调查局法庭专家的说法，每一次这样的案件在全国范围内报道之后，平均都会有 30 起类似的案件发生（Toufexis，1993）。而更近的例子则有令人发指的传染性的群体屠杀事件。第一起这样的事件发生在工作场所，然后，令人难以置信地，传到了校园里。比如说，在 1999 年 4 月 20 号科罗拉多里特顿发生两个高中学生进行血腥屠杀的事件后，警察部门报告了二十几起来自问题学生的类似的威胁、计划或企图。两起这样的企图甚至获得了“成功”：在里特顿血案之后的十天之内，一名阿尔伯塔的 14 岁少年和一名佐治亚州康贡斯的 15 岁少年，打死或打伤了共计八名同学。

这种大规模的事件是值得我们深入地分析和研究的。为了真正地了解它们，把它们之间的共同点找出来很有必要。在工作场所杀人案中，观察者们注意到这种案件经常都发生在邮局，所以把问题的症结归结到了美国邮局工作环境中的“难以忍受的压力”。而在学校的杀人案中，评论家们也注意到了一个非常奇怪的现象：所有这些出事的学校都位于乡村或郊区，而那些永远都处于火山爆发的边缘的城市中心的学校反而相安无事。所以，新闻媒体向我们指出，在乡村或郊区长大也有一种“难以忍受的压力”。根据这些说法，邮局的工作环境和小城市的生活环境造成了在那里工作或生活的人的爆炸性的反应。这里的逻辑很简单：类似的社会环境导致了类似的行为。

但是，当我们试图了解交通事故中呈现出来的奇怪规律时已经考虑过类似的社会条件这个解释了。菲利普斯就考虑过这样的可能性（Phillips，1979）：在一个特定的环境中，一组共同的社会条件导致了一系列的自杀。但这种解释当时并不令人满意，现在也同样不令人满意。为了找到一个更好的解释，有必要再接触一下现实：在邮局工作或是在乡村或郊区生活，难道比在煤矿工作或在城市内部帮派成群的危险街道上生活有着更加“难以忍受的压力”吗？不至于吧？当然，在杀人事件发生的特定环境中的确存在某种紧张因素，但这种紧张因素看来并不一定比在其他环境中更严重（而且经常还更不严重）。不，“类似社会条件论”缺乏足够的说服力。

那么这个合理的解释在哪里呢？我马上就想到了社会认同原理。根据这条原理，人们经常会效仿其他类似的人的行为，尤其是在他们对自己没有把握的时候。那么，还有谁会比一个牢骚满腹的邮局工作人员更像一个牢骚满腹的邮局工作人员呢？又有谁会比一个心怀不满的小镇青少年更像一个心怀不满的小镇青少年呢？不幸的是，在现代生活中不少人都存在这样那样的心理问题。他们会怎样处理这些问题取决于很多因素，而其中的一个就是观察与他们一样的其他人做出了什么样的选择。就像我们在菲利普斯的研究数据中所看到的，高度公开的自杀会导致很多类似的人的自杀，我相信同样的逻辑也可以解释高度公开的群体杀人事件。因此与自杀事件一样，媒体工作者们也应该好好反省一下应该怎样报道杀人事件，把它们放在多么显著的位置。对杀人事件极尽渲染的报道不仅仅扣人心弦、煽情、具有新闻价值，而且也是恶毒的。

## 孤岛效应

菲利普斯博士的研究工作非常有助于我们了解相似的人的行为对我们所具有的可怕的影响力。而一旦我们对这种力量有了充分的认识，就有可能了解也许是我们这个时代最惊人的依从悲剧——在圭亚那琼斯城发生的集体自杀事件。这个事件有好几个关键的特征值得我们仔细研究。

人民圣殿是个带迷信色彩的准宗教组织。它创建于旧金山，成员主要来自旧金山的穷人。1977年，吉姆·琼斯——这个组织无可争辩的政治上、组织上、精神上的领袖——带领大部分成员移居到了南美圭亚那的一处丛林地带。开始的时候，人民圣殿的存在并不为世人所知道。但在1978年11月18日，从加州去圭亚那对这个组织进行调查的国会议员利奥·赖安，他率领的调查组的三名成员，以及一名这个组织的叛逃者，在试图乘飞机离开琼斯城时被害，人民圣殿才引起了外部世界的注意。琼斯相信自己会受这桩谋杀案的牵连而被捕，而这又会导致人民圣殿的灭亡，因此决定以自己的方式来控制人民圣殿的结局。他把所有成员召集到身边，要求大家集体自杀。

第一个响应的是一名年轻妇女。她镇静地走向那个现在已经是妇孺皆知的草莓口味的毒药桶，舀起毒药，给她的婴儿服了一份，自己也服了一份，然后坐下来。四分钟之内两人便在抽搐中死去了。然后其他人也一一效仿了。虽然少部分琼斯城的人逃跑了，而且还有些人据说进行了抵抗，但据幸存者说，910个人中的大多数都是有秩序地、心甘情愿地死去的。

这样的事情发生之后，每一个人都震惊不已。广播、电视和报纸对此进行了连篇累牍的分析和报导。在悲剧发生后的很多天

内，人们的谈话都离不开这个题目："现在发现死了多少？""一个逃出来的人说他们喝毒药时就好像是进入了催眠状态。""他们到底是去南美做什么？""真是令人难以置信。到底是怎么回事？"

是的，"到底是怎么回事？"也就是说，为什么会发生这种惊人的依从行动？为了回答这个问题，人们提出了很多种不同的解释。一些解释集中在吉米·琼斯的个人魅力上。因为他的迷人风度，人们对他像救星一样爱戴、像父亲一样信任、像国王一样尊重。另一些解释针对那些被吸收到人民圣殿中的人。他们大多贫穷、没有文化，愿意放弃思想和行动的自由，来换取一片一切都已经为他们安排好的安全天地。还有一些解释则强调了人民圣殿的准宗教性质，在这样的组织中摆在第一位的就是信徒们对领袖的不容置疑的忠诚和信赖。

每一种解释无疑都有它的道理，但我觉得它们都有些不足。毕竟世界上到处都存在魅力十足的人所领导的由依赖性强的信徒组成的团体，而且这种情况在过去并不少见。但我们却几乎没有发现任何一个这样的组织发生过哪怕是与琼斯城事件相近的事。这里面一定有点什么别的很关键的东西。

一个一针见血的问题为我们提供了一点线索："假如人民圣殿当时仍然在旧金山，琼斯的自杀指令会被执行吗？"对这个问题，任何回答都只能是个推测，但对人民圣殿最熟悉的专家却很有把握，他们知道答案。路易斯·E·乔里昂·韦斯特博士，当时洛杉矶加州大学精神病学和生物行为科学系主任和该校神经精神病学研究所主任，是研究宗教迷信组织的权威。在琼斯城自杀事件发生前，他已经对人民圣殿进行了八年的观察。他在接受采访时说的一番话非常发人深省："这种情况在加州是不会发生的。但他们却生活在丛林之中，处在一个不友善的国家里。他们与身边的世界是完全隔绝的。"

虽然悲剧发生后人们众说纷纭，莫衷一是，但我认为韦斯特博士的观察，以及社会认同原理，对我们圆满地解释这一场依从性自杀非常重要。我的看法是，在人民圣殿的历史上，最直接地导致了成员们那天的自杀行为的一件事发生在一年前，当人民圣殿迁至这个习俗迥异、人地两生的丛林国家的时候。如果我们相信吉姆·琼斯具有一种邪恶的天才，那么他完全认识到了这种迁移对他的追随者们的巨大心理冲击力。一夜之间，所有的人发现自己来到了一个完全陌生的地方。南美，尤其是圭亚那的热带雨林，与他们在旧金山经历过的一切完全不一样。这个他们突然掉进去的环境——包括自然的和社会的两方面——对他们来说是神秘莫测、险象环生的，他们一定感到自己的生活充满了未知和不确定性。

啊，不确定性——社会认同原理倚重的一员干将。我们知道，当人们不知如何是好时，常常会模仿旁人的行动。在遥远而陌生的圭亚那，人民圣殿的成员当然也有这种倾向。但同时我们也看到，人们最爱模仿的人是一类特殊的人，也就是与自己类似的人。明白了这一点，吉姆·琼斯的迁移策略的高明之处就比较容易看出来了：在圭亚那这样的国家里，对于琼斯城的居民来说，除了与他们一道迁来的人民圣殿的成员，再也没有与他们相似的人了。

对于人民圣殿的成员来说，什么是正确的在极大程度上取决于深受琼斯影响的其他人民圣殿成员的所作所为。当我们从这个角度来看时，这些人秩序井然、镇定自若地走向毒药桶和自己的末日的恐怖事件就比较容易理解了。琼斯并没有使他们进入催眠状态，而是他们已经被说服了——部分地是被琼斯，但更重要的是被社会认同原理——自杀是正确的行为。当他们刚听到死亡命令时，一定也有点不知所措。因此他们开始观察周围的人，以确定什么是应有的反应。

值得注意的是，他们发现了两项社会证据，每一项都给人以深刻的印象，每一项都导致了同样的结局。首先，有一批人迅速地、心甘情愿地喝下了毒药。在任何强势领导人统治的组织内都会有几个这样盲从的人。在这里他们是被事先特别指定来做出表率还是本来就对琼斯言听计从已经很难知道了。但不管是哪种情况，这些人的行为产生的心理影响是不可低估的。如果说新闻报导中完全陌生的相似的人的自杀都能使人模仿，可以想象在琼斯城那样的地方，自己的邻居从容赴死的影响力会是何等巨大。第二项证据则来自人群自己的反应。在当时的条件下，我猜测所发生的正是大规模的多元无知效应。每个琼斯城的人都观察周围的人以对形势做出判断，并且　　由于看到一片表面上的平静，因为其他的人也在不动声色地进行观察和判断——“发现了”耐心地等待轮到自己饮毒是正确的行为。可以预料的是，正是这种被误读但却很有说服力的社会证据，导致了圭亚那热带丛林中有秩序地等待死亡的人群的令人毛骨悚然的镇静。

根据我自己的观察，大多数对琼斯城事件的分析都过于集中在吉姆·琼斯的个人品格上。虽然他毫无疑问是一个少有的非常有号召力的人，但我相信他的力量主要不是来自他非凡的个人品格，而是他对基本心理学原理的理解。作为一个领导，他的真正聪明之处在于他知道个人领导能力的极限。没有哪一位领导人能指望依靠自己一个人的力量说服组织内的所有成员，然而一个强有力的领导人却有理由指望说服相当大一部分成员。然后，大量成员已被说服这一事实本身，作为原始信息，又能说服其余的人。因此，最有影响力的领导通常正是那些知道如何在组织内创造条件，使社会认同原理最大限度地为他们所用的人。

琼斯体会最深的似乎也正是这一点。他的高明之处是决定把人民圣殿从旧金山迁移到南美这个赤道附近的遥远地方。在这里，

不确定性和成员们特殊的相似性使得社会认同原理能最大限度地为他所用。一般来说，一个 1000 人的集体是很难由一个人的力量维系在一起的。但在这里，1000 人的群体则由追随者变成了一群失去个人意识的动物。正如屠宰场操作工早就知道的那样，畜群意识使得牲畜们更容易被控制。只要使它们中的一些朝我们所希望的方向移动，其他的可能并不是跟着领头的那只跑，而是效仿自己周围的那些牲畜——也将平静地、机械地跟着移动。因此不是从他戏剧性的个人风格，而是从他深厚的社会柔道知识入手，才能最透彻地了解吉姆·琼斯的惊人力量。

## 怎样保护自己

本章从相对来说较为无害的笑声声道谈起，转而谈到自杀和谋杀的现象所有这些都可以用社会认同原理来解释。面对一种如此无孔不入地渗透到我们行为中的影响武器，我们怎样才能保护自己不受它的侵害呢？这里最棘手的问题就是，大部分时候我们都并不反对社会认同原理向我们提供信息，因为那些信息通常是很有价值的（Hill，1982；Laughlin，1980；Warnik & Sanders，1980）。正是由于有了这些信息，我们才可以满怀信心、游刃有余地处理生活中所出现的种种问题，而不必对每一个决策都费尽心机、患得患失。在这个意义上，社会认同原理对我们来说无异于一套先进的导向装置，就像飞机上的自动驾驶设备一样。

但是自动导向装置也有出问题的时候，这就是当输入的数据出差错时。这时候偏离航线恐怕是在所难免的，而取决于错误的大小，有时候后果也可能相当严重。但因为社会认同原理这个自动导向装置更多的时候是我们的朋友而不是敌人，因此我们也不能简单地把它弃之不用。因此我们又面临着这个古老的问题：如

何利用一种既对我们有利又对我们有害的装置。

幸运的是，走出困境的方法是存在的。因为自动导向装置的问题主要是在输入的数据不正确时产生的，如果数据一出错我们便可以辨别出来，那么就能够相当有效地避免这些问题。因为这时候我们可以及时关闭自动导向装置，自己把控制权接过来，又回到正确的航线上去。

## 伪造的证据

不正确的数据导致社会认同原理提供错误信息有两种情况。第一种发生在社会证据被有意伪造时。毫无例外地，这种情况都是牟利者为制造一种大量的人正在以他们所希望的方式行动的假象——现实是什么样子就不去管它了——而炮制出来的，电视喜剧的配音笑声就是一个例子。实际上，这一类的伪造还很多，而且这样的伪造大都是非常明显和拙劣的。

比如说，预先制作的观众反应就不是电子媒体，甚至电子时代的独特产物。事实上，对社会认同原理进行这样大张旗鼓的运用的现象可以上溯到历史最悠久的一种艺术形式，大歌剧。这便是所谓的捧场现象。捧场现象据说开始于1820年，始作俑者为两个经常出入巴黎歌剧院的人：索通和波歇。但这两个人并不是一般的歌剧爱好者。他们是商人，而掌声就是他们经销的商品。

索通和波歇的做法是成立一家“戏剧成功保险公司”，向那些希望获得有保障的观众回响的歌剧演员和剧院经理提供服务，而他们的服务就是用虚假的掌声来激发真实观众的热烈反响。这种尝试获得了极大的成功，以致捧场（通常由一个人领头，几个人跟着起哄）很快就成了歌剧界代代相传的传统。正如音乐史学者罗伯特·萨宾指出的（Sabin，1964），“到1830年捧场现象已经全

面开花。捧场者白天收钱，晚上鼓掌，完全公开地进行……但不论是索通还是他的伙伴波歇，也许都没有充分意识到他们开创的付费鼓掌的做法在歌剧界的普及程度。”

随着捧场现象的产生和发展，它的经营者们提供了形式和强度各不相同的一系列的服务项目。就像笑声声道录制者能雇用各种擅长傻笑、小笑、捧腹大笑的人一样，捧场者同样有他们自己的专门人才——能按照提示哭泣的哭泣女，能用出神入化的声调高喊“再来一个”的吆喝者，以及与现代笑声声道表演者一脉相承的笑声具有感染力的说笑人。

| | |
|---|---|
| For applause on entrance, if a gentleman | 25 lire |
| For applause on entrance, if a lady | 15 lire |
| Ordinary applause during performance, each | 10 lire |
| Insistent applause during performance, each | 15 lire |
| Still more insistent applause | 17 lire |
| For interruptions with “Bene!” or “Bravo!” | 5 lire |
| Wild enthusiasm—A special sum to be arranged | |

**插图 4-3 意大利广告上的捧场费**

从“一般鼓掌”到“狂热捧场”，捧场者们以非常大胆的方式提供公开服务——在这里，是在一份被许多他们想施加影响的观众阅读的报纸上。捧场，哗！

不过，这种捧场与现代录制的观众反应最相似的一点恐怕还是他们赤裸裸的虚假性。捧场者好像不觉得有什么必要加以伪装或改变，在操业20年的捧场头领的带领下，一场接着一场，一年复一年地坐在相同的位置上做着同样的事情。甚至金钱交易也是

毫不掩饰地在公众面前进行的。事实上，在捧场现象诞生 100 年后，伦敦《音乐时代》的读者还能够看到意大利捧场者的捧场费（见插图 4 3）。由此看来，不管是在上演《弄臣》的大剧院里，还是在播放情景喜剧的电视机前，观众都已经被那些懂得利用社会证据的人成功地控制了，虽然这些证据伪造得如此拙劣，一眼就可以看出来是假的。

索通和波歇所知道的人们机械地遵循社会认同原理的方式，许多现代的牟利者也都了解，因此他们也不觉得有什么必要隐瞒他们提供的社会证据的虚假性质。这一点只要看一看一般电视笑声声道的业余水准就很清楚了。他们完全意识到了我们所处的尴尬境地，事实上他们甚至有点为此沾沾自喜：如果我们不想受他们愚弄，就得放弃那个宝贵的自动导向装置；而如果我们想继续使用那个自动导向装置，又免不了时不时地被他们蒙骗。但他们认准了我们宁愿偶尔上当受骗也不会放弃自动导向装置，因此在伪造社会证据时就表现得非常地漫不经心，粗心大意。而就是这个致命的错误给我们提供了还击他们的武器。

因为接上或切断自动导向装置并不是一件很困难的事情，我们大体上可以放心大胆地按照社会认同原理所指出的方式行动，直到我们发现这个装置使用了不准确的数据。这时候我们便可以切断自动导向装置，把控制权接过来，对错误数据进行必要的修正，然后再重新打开自动导向装置。因为那些伪造的社会证据通常都很容易识别，因此我们很容易知道什么时候应该进行这一简单的调整。只要对伪造的社会证据保持一点警惕，不必花费更多的力气，我们就能很好地保护自己。

让我们来看一个例子。最近我注意到一个有趣的现象，那就是电视上以街头普通人作主角的广告渐渐风行起来。广告中这些普通人热情地赞扬着某种产品，却不知道自己的话被录了下来。按

照社会认同原理，我们可以预料，这些来自“像你我一样的普通人”的意见应该会得到很多人的重视。其实这些广告是对现实的一种微妙的歪曲，因为我们听到的仅仅是那些喜欢该产品的人的话，所以我们从这些广告中得到的印象具有明显的倾向性。但是最近一种更赤裸裸也更不道德的造假方式也出炉了。广告商甚至懒得去获取来自普通人的真实的赞美之词，而是雇用几个演员来扮成普通人，装作没有事先安排的样子来向采访者作见证。这种所谓的“即兴采访”厚颜无耻的程度简直令人吃惊。参与者显然是演员，对话无疑是预先写好的台词，而广告中的情景分明是演戏。

每当我遇到这一类试图欺骗我们的尝试时，我耳边的警钟就会敲响：注意！注意！敌人来了，暂时切断自动导向装置。这样做并不难，只要有意识地对虚假的社会证据提高警惕就可以了。然后我们便可以放松下来，直到我们发现了伪造的社会证据。这时候我们便可以出击了。

而且我们的出击应该非常猛烈。忽略错误的信息虽然是绝对必要的，却还远远不够。我们需要的是主动的反攻。无论什么时候，只要有可能，我们就要在那些伪造社会证据的人身上狠狠地刺一下。我们不但不要买那些虚伪的“即兴采访”广告推荐的产品，而且还应该给产品制造商写信，告诉他们我们的看法，建议他们不要再使用为他们的产品做假广告的代理人。

虽然我们并不总要依赖别人的行为来决定自己应该怎么办——尤其是当问题很关键，我们必须亲自权衡利弊时，或者当我们自己是这方面的专家的时候——但在很多场合下，我们的确要以别人的行为作参照。假如在这些场合下，由于某些人已经对社会证据进行了篡改，我们发现这些证据已经不再有效，就应该做好反击的准备。在这种情况下，被人愚弄还是次要的，想到我应付忙碌的现代生活的捷径却被人用来把我逼得走投无路，我就

怒不可遏。当他们这样做的时候，我痛斥他们，并从中得到一种伸张正义的快感。假如你也像我一样，你也应该这样做。

**4.4 街上只是普通的火星人**

显然，注意到如今那些虚伪的"即兴"广告的不仅仅是我一个人，幽默家戴维·贝里也记录了它们流行的盛况，并且把广告上的人称作来自火星的消费者。我很喜欢这个名称，而且自己也使用起来。它可以提醒我，买东西时千万不要理睬这些人的感受，因为他们毕竟是来自另一个星球的人。

---

## 无意的错误

除了社会证据被伪造的情况外，还有另一种情况下社会认同原理也会向我们提供错误的信息。这时候一个无意的、自然的错误像雪球似地越滚越大，因而产生社会认同，导致我们做出不正确的决定。在紧急事件中每个人都浑然不觉的多元无知现象就是这种情况的一个例子。

但我所知道的一个最好的例子来自新加坡。几年前，当地一家颇受尊敬的银行突然发生了一起顾客疯狂提款的事件。事情发生之后，大家对其中的原因都百思不得其解，直到很久以后，研究者们访问事件的参与者时，才发现其中的奥妙。原来，一个突发的公共汽车罢工事件使一大群人聚集在该银行门口的汽车站。过路人误以为这群人都准备从这家行将倒闭的银行取款，慌乱之中也加入了排队取款的行列，而这又导致了更多的过路人产生误解。因此，银行一开门就有一大堆取款的人涌了进去。银行不得不赶紧宣布关门停业，否则的话就真的要破产了（"News，" 1988）。

这个故事对我们了解自己利用社会认同的方式非常有帮助。

首先，我们似乎假定，如果许多人正在做同样的事情，那么他们一定知道一些我们所不知道的东西。而当我们处于不确定状态时，尤其愿意信任一群人的共同看法。第二，人群经常会犯错误，因为他们行动的依据常常并不是任何更准确的信息，而是社会认同原理。

这是一个应该牢记的教训。像社会认同这样的自动导向装置不应该得到我们毫无保留的信赖。即使没有阴谋破坏者输入错误的信息，有时它自己也会莫名其妙地出错。因此，我们很有必要对这个装置进行定期检查，与来自其他来源的证据进行比较，看看他们是否吻合，这包括客观事实，过去的经验，自己的判断等等。幸运的是，这个预防措施并不需要我们花费太多的时间和精力，通常只要很快地环顾一下四周就足够了。在预防措施上花点小力气是绝对值得的，因为一厢情愿地依赖社会证据的后果有时候是不堪设想的。比如说，1983 年发生了一起严重的国际事故，一架韩国航空公司的喷气式飞机偏离了航线，深入到了苏联的领空，被苏联战斗机打了下来。事后的分析表明，在整个飞行过程中，飞行员没有对飞机的运行进行过任何干预，一切都是依赖自动飞行器，而自动飞行器在起飞的时候却被输入了错误的磁向（Staff，1993）。

因此，装有自动导航装置的飞机上的飞行员经常看看仪表盘和窗外绝对是明智的。同样地，无论什么时候，当我们在运用来自群体的证据时，也需要定期地对周围进行观察。如果不采取这种简单的安全措施来防范社会认同的误导，我们的前景很可能像韩国航空公司的飞机或新加坡的银行一样：毁灭。

**读者报告 4-2**

**来自一名前赛马场雇员**

在赛马场工作的时候，我有机会见识了一种为自己的利益伪造社会证据的方法。为了降低一匹劣马的赔率，赢更多的钱，一些赌博者有办法让大家把赌注下在一匹劣马身上。

赛马场上每一匹马的赔率是根据它身上所下的赌注来决定的。所谓赔率，就是赢家所得与放进去的赌注之间的比例。一匹马身上的赌注越高，这匹马的赔率就越低，赌赢这匹马的人赢的钱相对于赌注来说就越少。许多赌马的人对赛马或打赌的知识都少得可怜。因此，尤其是当他们对参赛的马了解不多时，许多时候他们就简单地把赌注下给最有希望获胜的马。因为计分牌显示的是最近一分钟内每匹马的赔率，只要看看哪匹马的赔率最低，大家马上就可以判断出来哪匹马最有希望获胜。一个大赌客用于改变赔率的方法其实很简单。该人心里认定一匹马获胜的机会很大，然后看准一匹几乎不可能获胜的马（比如说，赔率是 15：1）。下注窗口一打开，该人就把 100 美元的赌注投给那匹劣马，立刻就使这匹马看上去成了最大的热门。在计分牌上显示，这匹马的赔率降到了大约 2：1。

现在，社会认同原理开始起作用了。不知道怎么下注的人从计分牌上看已经下注的人认为哪匹马最有希望获胜，也跟着起哄。当其他人也陆续把赌注压在这匹“最有希望获胜”的马身上时，滚雪球效应就发生了。这时候，这个大赌客就又可以回到窗口，在他真正看好的马身上下一笔大赌注。现在这匹马的赔率就会比较高了，因为新的“最有希望获胜”的马已经出台了。假如那个人赢了，赚回来的钱可以是开始的 100 元投资的许多倍。

我就亲眼看到过这种事。记得有一次一个人投了100元给一匹赛前定为赔率是10∶1的马，使它成为下注初期最有希望的新星。谣言马上就在赛马场传开了——先下注的人有内幕消息。下面发生的事你自然知道，每个人（包括我）都把赌注下到这匹马上。可是这匹马跑了个最后，而且跑坏了一条腿，许多人都亏了大笔的钱。当然还是有赢钱的人。我们不知道他是谁，但他一定是个很有钱的人，他懂得社会认同原理。

**作者评论**：我们再一次看到，在那些对情况不熟悉或没有把握、因而必须从外界寻找证据的人中间，社会认同是最有效的。

# 第五章

## 喜好

### 友好的窃贼

一个诉讼律师的首要任务就是让陪审团喜欢他的客户。

——克莱伦斯·达柔

人们总是比较愿意答应自己认识和喜爱的人提出的要求，这应该是很自然的。但让人始料未及的是，这条原理却被一些想要我们答应他们要求的陌生人利用了。

我所知道的职业化地运用这条原理的最明显例子莫过于图玻器皿聚会了。图玻器皿是一家公司，也是这家公司所经销的产品的名字。这些产品主要是一些厨房用的塑料容器，也包括一些其他的日用品。图玻聚会是一种非常典型的依从环境。任何一个熟悉这种聚会的人一眼就可以看出来好几种我们前面讨论过的影响武器在这里发挥作用：

互惠。聚会一开始就会举行有奖游戏；即使是没有得到奖品的人也有机会到一个袋子里去摸一件奖品。因此，在买东西开始之前，每一个人都得到了一件礼物。

承诺。每一个参加聚会的人都被怂恿着当众讲述她已经




**在厨房里建立起来的友谊是不会随时间湮灭的**

关系如此密切的一群人总是同甘苦共患难的。他们或者为同一件事情感到烦恼和不安，或者并肩携手地朝一个共同的目标努力。我们这一群人恰好有一个共同的目标：做出精美的食物，然后让顾客们在一个优雅的环境中享用它们。我们在东部一个讲究美食的地方已经这样做了很多年了，现在我们来到了这里，齐心协力地，像一个人一样。不，我们不为任何事情感到不安和烦恼。

拥有的图玻器皿给她带来的种种好处。

社会认同。买卖一开始，每一笔生意都会强化这样一种印象：其他类似的人也想得到这种产品，因此这种产品一定不错。

所有主要的影响武器都到齐了，以确保聚会顺利进行，大获全胜。但这种聚会最厉害的一招还是来自一项运用喜好原理所做的特别安排。尽管图玻器皿公司的推销员能说会道也很讨人喜欢，但购买产品的要求却不是由这个陌生人提出，而是来自在座的每一个人的一个朋友。没错，的确是图玻器皿公司的推销员在向他们搜集订单，但在心理上更会造成压力的却是那个坐在一旁，满面春风地与大家聊天和端茶送水的家庭主妇。她才是这个聚会的主人，是她召集了这帮朋友到家里来，而且每一个人也都知道，从卖掉的每一件东西里她也可以分得一定的利润。

通过这种与聚会的主人分成的办法，图玻器皿家庭聚会公司做出了一项很巧妙的安排：他们的顾客相当于是从一个朋友处——而不是从一个谁也不认识的推销员处——购买这些器皿。在这样的环境中，与友谊紧密相联的吸引力、温情、安全感以及责任心都被调动起来，为交易的成功推波助澜（Taylor，1978）。消费行为专家在分析了女主人和聚会参加者之间的社会关系之后，也肯定了这种策略的效力。他们发现，在说服人们购买一件东西这件事情上，这种社会关系比人们对产品本身的喜爱效力要高一倍（Frenzen & Davis，1990）。而事实也证明这种做法是非常高明的。根据最近的估计，图玻器皿每天的销售量超过了250万元！实际上，图玻器皿公司的这种成功策略已经扩散到了欧洲、拉丁美洲和亚洲等地。在这些地方，朋友和家庭的关系网比在美国要坚固得多，涵盖的面也更广（Markus & Kitayama，1991；Triandis，

1995)。因此，现在图玻器皿在北美的销售量已经不到总销售量的四分之一了。

有趣的是，顾客们对图玻器皿聚会中这种友谊造成的压力也认识得很清楚。有的人对此不以为意，另外一些人虽然牢骚满腹，却也无可奈何。有一个妇女就很沮丧地跟我谈起过她的想法：

> 现在我已经到了憎恨被邀请到图玻聚会上去的地步。我需要的容器我都已经有了。即使我需要更多的容器，也完全可以到商店去买另一个便宜些的牌子。但是，如果一个朋友打电话来邀请，我就觉得自己不去不行。而一旦去了那里，我又觉得自己非买不可。我能怎么办呢？这是为了我的朋友啊。

有了友谊这么一个所向无敌的同盟，难怪图玻器皿公司完全放弃了零售商店，一心一意来推行家庭聚会，以致到了每 2.7 秒就有一个图玻聚会在某个地方拉开帷幕的地步。当然，其他以说服人为职业的人也认识到了人们这种答应自己熟悉和喜爱的人的要求的压力。比如说，越来越多的慈善机构都开始招募一些义务工作人员到邻居家去游说募捐，因为他们非常清楚要拒绝一个朋友或是邻居的募捐要求是多么困难。

还有一些以说服人为职业的人意识到要让喜好原理生效，这个朋友甚至不用在场。在很多情况下，只要提到这个朋友的名字就足够了。比如说，专门上门推销各种日常家居用品的夏克利公司，就要他们的推销员采用一种被称为“无穷链”的方法来发现新顾客。一旦一个顾客承认喜欢一种产品，他们就会敦促他或她提供几个可能想要了解这种产品的朋友的名字。然后推销员们就会去拜访这些朋友。而在向这些朋友推销产品的同时，又获取朋友的朋友的名字，而这些朋友的朋友又可以成为新的顾客的来源，



**图玻聚会**

图玻器皿家庭聚会公司喜欢自夸说他们生产的容器密封性特别好。但是那个真正给一桩买卖封口的粘合剂却不是那种你压一下就会噗嗤一响的东西，而是存在于聚会的参加者和聚会的主人之间的社会纽带。

这样一直进行下去，无穷无尽。

这种办法成功的关键在于，当推销员去拜访一个新顾客时，是用一个“建议我来拜访你”的朋友的名字武装起来的。在这种情形下要把推销员赶走是比较困难的，因为这有点像在赶走一个朋友。夏克利的推销手册强调说雇员们一定要用这种办法：“这个办法的价值是无法估量的。当你打电话给或是上门去拜访一个新的销售对象时，如果你能说某某先生——他的一个朋友——建议他花点时间跟你谈一谈，你的买卖就已经做成了一半。”



“露易斯，这里有一位先生说他和你在1962年时曾经相爱过，但你们慢慢就疏远了。现在他回来了，希望你能够订购几套全书。”

**喜好规则**

爱情和推销百科全书都是永恒的

**读者报告 5-1**

**来自一个芝加哥人**

虽然我从来没有去过图玻器皿聚会，但最近我也有机会体会这种友谊造成的压力。我接到了长途电话公司打来的电话，告诉我说我的朋友把我放进了“MCI 朋友家庭通话圈”。

我的这个朋友，布莱德，是和我一起长大的。他去年因为工作的关系搬到了新泽西，但他还是经常给我打电话，打听朋友们的最新消息。这个给我打电话的小姐告诉我，如果他的通话圈内的人都是 MCI 的用户，他就可以节省 20%的电话费。然后她问我愿不愿意换到 MCI 来以得到如此这般的好处，而且布莱德给我打电话也可以节省 20%。

说实在的，我对 MCI 的那些好处真是毫无兴趣，我对我现在用的这家长途电话公司满意得很。但可以为布莱德省钱这一点却让我动了心。如果我说我不想留在他的通话圈里边，而且也不关心他能不能省钱，他知道了之后无疑会觉得是对我们友谊的亵渎。为了不让他失望，我答应了换到 MCI 去。

我以前不明白为什么仅仅因为一个朋友在主持这个聚会，女人们就会跑到图玻器皿聚会上去，然后买回来一大堆自己不需要的东西。现在我知道了。

**作者评论**：这个读者不是惟一一个能够证明 MCI 通话圈的压力的人。当《消费者报告》杂志就这种做法采访 MCI 的推销员时，他们的回答非常简洁：“这个办法十次有九次见了效。”

## 为影响人而交朋友

朋友之间的友谊会如此广泛地被依从业者所利用，这一事实本身就证明了喜好原理的强大影响力。事实上，即使这种友谊不存在，依从业者也可以设法依靠这一原理获利。这时候，他们的策略很简单：建立起一种友谊，也就是说让我们喜欢他们。

在底特律，有一个叫乔·杰拉德的人非常善于运用喜好原理来销售雪佛莱汽车。他在这一行中干得非常出色，每年的收入都超过 20 万。既然他的收入这么高，一般人可能会以为他是通用汽车公司的一名高级官员，或者是一家雪佛莱车行的老板。但事实上他只不过是一名普通的推销员，他的全部收入都是从这个推销员的工作中挣来的。但他的业绩在同行中是前所未有的。连续 12 年，他都赢得了“销售第一名”的称号；他平均每一个工作日都卖掉五辆车；他被吉尼斯世界记录称为世界上“最了不起的卖车人”。

相对于他所取得的巨大成功，他的办法其实很简单。这包括给人们提供两样东西：公平的价钱和他们喜欢的卖车人。“就是这样简单，”他在一个采访中说，“找到一个他们喜欢的卖车人，加上一个好价钱。两者加在一起，就是一笔交易。”

听起来很有道理。但乔·杰拉德的公式虽然告诉了我们喜好原理在做生意的过程中扮演的重要角色，却还是遗漏了一些重要的信息。比如说，他没有告诉我们为什么顾客喜欢他胜过其他给他们提供公平价钱的推销员。有一个非常关键也非常引人入胜的问题乔·杰拉德并没有回答：究竟是哪些因素让人们喜欢一个人？如果我们知道了这个答案，我们就在一定程度上明白了为什么像乔这样的人能够博得我们的喜爱，而且反过来我们也能够知道怎

样才能让别人喜欢我们。幸运的是，社会科学家们思考这些问题也有几十年了。几代人积累下来的数据使他们找到了一些导致喜爱的相当可靠的因素。当然，我们也会看到，每一个因素都被依从业者巧妙地用在了获取我们依从的过程中。

## 我喜欢你的几个原因

### 外表的吸引力

大家一般都承认外表漂亮的人在社会上有很多优势。但最近的研究表明，我们对这种优势的深度和广度估计得还远远不够。外表漂亮的人能够让旁观者自动地、不假思索地产生一种"卡嗒，哗"的反应，这就是社会科学家所说的"光环效应"。所谓光环效应，是指一个人的一个正面特征会主导人们对这个人的整体看法。而现在有充分的证据表明，外表的吸引力就是这种正面特征中的一个。

研究结果表明，我们经常会下意识地把一些正面的品质加到外表漂亮的人头上，像聪明、善良、诚实、机智等等（Eagly，Ashmore，Makhijani，& Longo，1991）。更有甚者，当我们做出这些判断时，我们一点也没有觉察到外表在这个过程中所起到的作用。这种趋势可能导致的后果是非常令人不安的。比如说，一个对1974年加拿大联邦政府选举的研究就发现，外表有吸引力的候选人得到的选票是外表没有吸引力的候选人的两倍半（Efran & Patterson，1976）。而尽管有明显的证据表明英俊的政治家有很多优势，一个随后的研究却表明投票人并没有意识到自己的偏见。事实上，有73%的加拿大选民都强烈否认他们的投票决定受到了外表的影响。只有14%的人承认了也许有这个可能性（Efran &

Patterson，1976）。但不管投票人怎样抵赖外表的吸引力对选举结果的影响，却有源源不断的证据表明，这种令人担忧的倾向的确是一直存在的（Budesheim & DePaola，1994）。

在公司雇人的过程中也有类似的现象。有一个研究就发现，在一个模拟的招工面谈中，申请人是否精心修饰自己在决定他是否被雇用的过程中比资历还重要——而在这里，即使是主持面谈的人也承认外表起到了一定的作用（Mack & Rainey，1990）。而且，外表有吸引力的人的优势不仅表现在是否被雇用上，也表现在他们的薪水上。经济学家们在美国和加拿大做了一些抽样调查后就发现，相貌漂亮的人的工资比他们不漂亮的同事平均要高出12%到14%（Hammermesh & Biddle，1994）。

还有一些别的研究结果也同样令人不安：我们的司法系统也受到了身体的尺寸和骨骼的结构的影响，因为外表漂亮的人在司法系统中也得到了很多优待（Castellow，Wuensch，& Moore，1991；Downs & Lyons，1990）。比如说，在一个宾夕法尼亚的研究中（Stewart，1980），研究者在审判开始之前先给74名男性被告的外表打分，然后再在审判结束之后比较这个分数与他们的刑期之间的关系，结果发现那些英俊的被告判的刑明显地比较轻。事实上，外表有吸引力的被告避免坐牢的机会是外表没有吸引力的人的两倍。[①]另一个实验则是比较一个模拟的过失审判中所判的损失费。当一个被告比受害人更英俊时，判定的损失费平均为

---

① 这个发现——外表有吸引力的被告在证明有罪以后被判刑的可能性比较低——可以帮助我们解释一个非常有趣的犯罪学实验的结果（Kurtzburg，Safar，& Cavior，1968）。一些面容损坏的纽约市监狱的囚犯在服刑期间做了面部整容手术，而其他一些同样毁了容的囚犯却没有。而且，在两组囚犯中都有一些人接受了旨在帮助他们重新回到社会的服务（像咨询、训练等等）。在这些犯人出狱一年后，研究人员从一些记录查明，那些做了面部整容手术的罪犯（吸海洛因成瘾者除外）重新回到监狱的可能性要小得多，而且不管他们是否接受了传统的重回社会的训练都是这样。一些

5623 元。但是，当受害人比被告更英俊时，平均损失费则达到了10051 元。而且，不管是男性还是女性陪审员都表现出了这种基于外表吸引力的偏见（Kulka & Kessler，1978）。

其他的一些实验也表明，外表有吸引力的人在需要的时候更可能得到帮助（Benson，Karabenic，& Lerner，1976），在要改变人们的意见时更有说服力（Chaiken，1979）。而在这里，两种性别的人的反应也是一样的。比如说，本森等人进行的实验就发现，漂亮的男女更经常地得到了帮助，甚至是从相同性别的人那里。当然，如果这个外表有吸引力的人被看作是一个直接的竞争对手，尤其是在浪漫关系中，这个规则也会出现例外。但除了这种情况外，外表漂亮的人在我们的文化中的确享受着巨大的优势。他们更为人喜爱，更有说服力，更经常地得到帮助，而且被认为有更高的个人品质和智力水准。而且看起来这种优势在他们很小的时候就开始积累了。对小学儿童的研究就发现，如果一个长得可爱的小孩有攻击行为，老师不太会觉得这是调皮捣蛋（Dion，1972）；而且老师们也会认为长得好看的小孩比不好看的小孩更聪明（Ritts，Patterson，& Tubbs，1992）。

所以，外表吸引力的光环经常被依从业者所利用是毫不奇怪的。因为我们喜欢外表有吸引力的人，因为我们更容易服从我们喜欢的人，所以推销员训练计划中经常都包括一些关于怎么修饰自己的小建议，时装店通常都挑选漂亮的人做他们的现场销售人

---

（接上页注）犯罪学家因此下结论说，对那些丑陋的罪犯来说，监狱应该放弃昂贵的重回社会训练，代之以整容手术。与重回社会的训练相比，整容手术效果几乎一样，而价钱则便宜得多。

但宾夕法尼亚进行的研究则表明（Stewart，1980），这种用整容代替训练的论点是站不住脚的。让丑陋的罪犯变得漂亮起来不会减少他们再次犯罪的可能性，只会减少他们因为犯罪而被送进监狱的可能性。

员，而骗子通常都是俊男靓女。[1]

## 相 似 性

但是，如果外表的吸引力并不是一个决定因素呢？毕竟大部分的人相貌都是很平常的，在这种情况下，是不是还有别的因素可以使人产生好感呢？对这个问题，答案毫无疑问是肯定的，科学家和依从业者都知道这一点，而这些因素中最突出的一种便是相似性。

我们通常都会对与自己相似的人更有好感（Byrne，1971），不管这种相似是在观点、个性、背景，还是生活方式上。因此，对那些想要博得我们的喜爱因而获取我们的依从的人来说，把自己装扮成与我们相似的样子可以是帮助他们达到目的的一条非常有效的途径。

穿着是一个很好的例子。有好几个研究都表明，我们最有可能向那些穿着与我们类似的人提供帮助。有一个研究是在70年代初进行的，那时候的年轻人的穿着主要有两种类型：要么像嬉皮士，要么不像嬉皮士。做实验的人因此或者穿着像嬉皮士的衣服，或者穿着不像嬉皮士的衣服，到校园里向大学生们要一毛钱打电话。当实验者的穿着与被问到的学生是同一种风格时，在多于三分之二的情况下都得到了这一毛钱。但是，当实验者的穿着风格

---

① 你有没有注意到，一些外表有吸引力的人并不像旁观者一样对自己的个性和能力充满信心。事实上，科学研究表明，外表的吸引力和自信心之间并没有明显的关系，而且即使有的话也是非常脆弱的（Adams，1977）。不仅如此，研究结果还对这种现象提出了一种可能的解释。有些研究人员提出的证据表明，外表漂亮的人意识到他人对自己的正面评价不是基于他们真实的个性和能力，而是由于外表吸引力的光环效应（Major，Carrington，& Carnevale，1984）。因为受到这些矛盾和混乱的信息的影响，很多外表漂亮的人对自己反而更没把握了。

与被问到的学生不一样时，只在不到一半的情况下得到了这一毛钱（Emswiller，Deaux，& Willits，1971）。另一个实验则表明，我们对与我们类似的人的正面反应几乎是不假思索的。他们发现，参加反战游行的人更可能在一个穿着类似的人的请愿书上签名；不仅如此，他们签名的时候甚至都懒得读一下请愿书（Suedfeld，Bochner，& Matas，1971）。“卡嗒，哗”。

还有一种运用相似性的办法也经常被用来增强人们的好感以提高人们依从的几率：声称自己有类似的兴趣和背景。比如说，汽车推销员在受训时就被告知，当检查顾客拿来交换的旧车时，应该注意寻找关于顾客的背景和兴趣的蛛丝马迹。如果在汽车的行李箱中有露营装备，这个推销员过一会儿就会提到自己一有机会就喜欢到远离城市喧嚣的地方去；如果在后座上有高尔夫球，推销员可能就会顺口说他希望雨最好还是不要落下来，这样下午他才可以打成早已计划好的那场十八洞的球；如果他注意到车是在外州买的，他就会问顾客是从哪里来的，然后惊讶地说他自己（或他的太太）也是在那里出生的。

虽然这些相似之处看上去可能很不起眼，它们却的的确确在起作用（Brewer，1979；Tajfel，1981）。比如说，研究者们在检查保险公司的销售记录以后发现，顾客们更可能从与他们有相同的年龄、宗教信仰、政治观点或抽烟习惯的推销员那里购买保险（Evans，1963）。另外一名研究者发现，在进行一项问卷调查时，如果把调查主持人的名字改成与被调查者的名字相似，便可以显著增加被调查者回答问卷的几率。这样，一个叫罗伯特·格里尔的人就收到了一名叫罗伯特·格里加的调查官的问卷，而辛西娅·强斯顿则收到了辛西娅·约翰逊寄来的问卷。在两个独立进行的研究中，这一个小小的计谋就使问卷的回收率翻了一倍（Garner，1999）。这些看上去微不足道的相同之处可以影响到许许多多的决




**“贼噗”房地产**

相似性对于做成一笔买卖常常是功不可没的，从事依从职业的人对这一点早就知道得很清楚了。

定，而这些决定不仅仅局限于从谁那里买保险，或是回答谁的问卷调查，而且也包括谁的生命应该得到挽救这样的重大问题。在一个实验中，当人们给名单上的肾病病人排序，以决定谁应该先得到治疗时，人们也把那些与自己政见相同的人排在了前面(Furnham，1996)。

正因为即使是一个微不足道的相似之处也可以非常有效地让人们说"是"，而且制造出一层肤浅的相似又易如反掌，因此在遇见有求于你的人说他"与你一样"时一定要提高警惕。[1] 事实上，即使推销员只是"看上去"与你相似，你最好也要小心。现在很多推销员训练计划都教他们的学员要"像镜子一样"反射出顾客们的身体姿态、心情、表达方式，因为已经有足够的证据表明，所有这些方面的相似性都可以收到意想不到的积极效果(Chartrand & Bargh，1999；Locke & Horowitz，1990；Woodside & Davenport，1974)。

## 称　　赞

有一次，演员麦克林·斯蒂文森谈起他的太太是怎样"骗"他与她结婚的："她说她喜欢我。"这当然是一句玩笑话，却蕴涵着丰富的哲理。仅仅得知别人喜欢自己，这一点就可以是促使我们答应他人请求的一剂很强的催化剂(Berscheid & Walster，1978；Howard，Gengler，& Jain，1995，1997)。在现实生活中，当人们奉承我们或是向我们表示亲近时，通常也就是他们有求于我们的

---

[1] 更多的研究表明，还有一个原因使我们在这类依从业者面前要加倍小心：我们通常低估了相似性导致好感的能力(Gonzales，Davis，Loney，Lukens，& Junghans，1983)。

时候。

还记得那个世界上最了不起的卖车人，乔·杰拉德吗？他成功的秘诀就是让顾客喜欢他。为了博得顾客的喜爱，他会去做一些看上去完全是费力不讨好的事。比如说，每个月他都会给他的1.3万名顾客每人送去一张问候的卡片。卡片的内容随季节而变化（新年快乐，情人节快乐，感恩节快乐，等等），但卡片的封面上写的永远是同一句话："我喜欢你。"用乔的话来说，"卡片上除此之外就没有什么别的东西了。我只是想告诉他们我喜欢他们。"

"我喜欢你。"这句话每年都会在1.3万人的信箱中出现12次，就像时钟一样准确。一句这么缺乏个性的话，分明是推销员推销术的一部分，难道真的会有用吗？乔·杰拉德对此深信不疑，而一个像乔这么成功的人的看法无疑是应该得到我们重视的。事实上，乔懂得人类天性中的一个致命弱点，也就是说我们对奉承话从来都是来者不拒、照单全收的。如果我们明确地知道人们在试图操纵我们，可能也会保持一点警觉（Jones & Wortman，1973），但一般说来，即使人们的奉承并不完全符合事实，我们也很容易相信他们，并因此而对他们产生好感（Byrne，Rasche，& Kelley，1974）。

在北卡罗莱那州做的一个实验非常清楚地表明了我们在称赞面前是多么不可救药。这个实验让人们听一个想要得到他们帮助的人对他们的评论。但有一些人只听到了正面的评论，有一些人只听到了负面的评论，而有一些人则好的坏的评论都听到了一点。结果这个实验有三个有趣的发现。第一，那些只提供了正面评论的人最为人们所喜爱。第二，即使人们完全明白这个评论者有求于他们，他们仍然最喜欢那些称赞他们的人。最后，正面的评论不一定要准确。不管一个人的奉承是否合乎事实，奉承者都同样会赢得被奉承者的好感（Drachman，DeClarable，& Insko，

1978)。

由此看来，我们对于称赞也有一种自动的“卡嗒，哗”的正面反应，即使人家很明显是在别有用心地博取我们的欢心，我们也很容易上当。知道了这一点，印刷和邮寄将近1.3万张“我喜欢你”卡片的费用就不会显得那么贵，而这一行为也就不显得那么令人费解了。

## 接触和合作

一般来说，我们总是比较喜欢自己熟悉的东西（Zajonc，1968）。为了证明这一点，你可以做一个小实验。找到一张你的脸部正面照片的底片，用这个底片冲洗两张照片，一张是你真实的自己，另一张是你的脸部左右两边互换的形象。然后，看看你更喜欢哪一张照片，同时也让你的一个好朋友看看更喜欢哪一张照片。如果你们和一群做过这个实验的密瓦克妇女的反应一样的话，你就会注意到一个很有趣的现象：你的朋友们都喜欢那个真实的你的照片，而你自己则喜欢那张左右互换的照片。为什么呢？因为不管是你还是你的朋友都在选择自己更熟悉的那张脸——对你的朋友来说这是整个世界看到的那个你，而对你来说这是镜子里看到的自己（Mita，Dermer，& Knight，1977）。

因为熟悉可以导致喜爱，因此能够对我们的很多决定产生影响，其中也包括投哪一个政客的票（Grush，1980；Grush，McKeough，& Ahlering，1978）。说起来也许你不相信，但在选举棚里，选民们有时候的确会因为一个人的名字听起来比较熟悉就投他一票。几年前，在俄亥俄州的一次有争议的选举中，一个看上去毫无希望的候选人却在州司法部长的选举中获得了压倒性胜利。原来就在选举前不久，他把自己的名字改成了布朗——在俄

亥俄的政治传统中，这是一个很熟悉的名字。

这种事情听起来像是“天方夜谭”，但这样的事情之所以会发生，至少有一部分原因是由于熟悉以一种下意识的方式导致了人们对某种东西的喜爱。虽然我们可能没有意识到，但如果我们过去对一样东西接触过许多次，我们对这样东西的态度就会起变化。比如说，有一个实验是把一些人的脸在屏幕上闪一下。因为这一下闪得非常之快，那些以这种方式看见过这些脸的人并不记得自己看见过这些脸。但尽管如此，看见过一张脸在屏幕上闪过很多次的人在以后遇见这张脸的主人时还是会对他产生更好的印象。而由于越喜欢一个人，受这个人的影响就越大，他们当然也就越可能受这个人的意见所左右了（Bornstein，Leone，& Galley，1987）。

由于我们对接触过的事物会更有好感，有些人想到也许可以借此来改善种族之间的关系。他们推断说，如果让不同种族的人平等地相互接触，久而久之，这些人之间自然而然地就会滋生出友谊。但是，当科学家们评估学校——接触策略的最佳试验场所——取消种族隔离的效果时，却发现了完全相反的现象：白人黑人同校增加而不是减少了白人和黑人之间的偏见（Stephan，1978）。

让我们多花一点时间在学校种族融合这个题目上。虽然那些主张通过接触来改善种族之间关系的人完全是出于好意，他们的办法却不会有什么效果，因为他们所依据的理论是不正确的（Gerard，1983；Maruyama，Miller，& Holtz，1986）。首先，研究表明，学校的环境并不是一个小孩子们与其他种族的小孩交流的大熔炉。在学校正式取消种族隔离很多年后，学生们还是和同种族的小孩们在一起，并没有形成多少种族之间的社交融合（Rogers，Hennigan，Bowman，& Miller，1984；Oskamp &

Schultz，1998）。第二，即使有更多的种族之间的交流，研究也表明，通过重复的接触而变得熟悉起来并不一定会导致好感（Gaertner et al.，1999）。事实上，长期在不愉快的环境之下——像失意、冲突、竞争——接触一个人或一件事，只会让人们对这个人或这件事印象更坏（Burgess & Sales，1971；Swap，1977；Zajonc，Markus，& Wilson，1974）。而典型的美国教室所提供的正是这样一种不愉快的环境。

心理学家伊里奥特·艾容生在得克萨斯州奥斯汀的学校管理部门进行咨询时写过一份发人深省的报告。他所描述的课堂教学进行的方式几乎在美国的每一所公立学校都见得到：

> 教学通常是这样进行的：当老师站在教室前面提问时，总有六到十个孩子把手高高地举过头顶，急切地希望被老师叫到，以得到一个展示自己的聪明才智的机会。而另外一些人则安安静静地坐着，目光斜视，恨不得找个地方躲起来。当老师叫到某一个孩子时，你会看到其他举手的学生脸上的失望和沮丧，因为他们失去了一次赢得老师赞扬的机会；而你也会看到其他不知道答案的孩子脸上流露出来的解脱的神情……这个游戏竞争非常激烈，赌注也很高，因为孩子们想要赢得的是他们的世界中最重要的两三个人的认可和爱。
>
> 更有甚者，这种教育方法几乎保证了孩子们不会去学习相互了解和喜爱。回顾一下自己的经历你就知道，如果你知道答案但老师却叫了另外一个学生，你恐怕会希望他或她答错了，这样你还有一次表现自己的机会。如果你被老师叫到却答错了，或者你根本就没有举起手来参加这场竞争，你恐怕会嫉妒那些知道答案的同学，对他们怀恨在心。在这样的体制中，不成功的孩子会嫉妒和憎恨成功的孩子，会自我安

慰说那些成功的同学是老师的跟屁虫，甚至在校园里用暴力对待他们。而那些成功的孩子呢，却会蔑视那些不成功的同学，说他们“笨”或者“蠢”。（Aronson，1975，pp. 44，47）

因此，学校推行的种族融合——不管是通过实施校车制度，重新划分学区，还是关闭某些学校——经常都增加而不是减少了种族之间的偏见，而这并不奇怪。当我们的孩子们在自己的族群内体会到的是令人身心愉悦的友谊，而与其他种族的孩子们的接触却总是在充满竞争的教室里时，我们也不能对这种意在改善种族关系的措施抱过高的期望。

那么这个问题有没有解决的办法呢？有一种做法当然就是结束学校的种族融合。但这种做法也有它自己的问题。即使忽略这中间的法律问题，以及这样的倒退势必引发的对社会极具破坏性的争吵和辩论，我们也要看到在教室里推行种族融合也并不是毫无成绩的。比如说，虽然总的来说白人学生的成绩基本上维持不变，但对于少数民族学生来说，在学校融合之后，超过90%的人成绩都有了提高（Stephan，1978）。

因此，在学校种族融合这个问题上我们一定要采取很谨慎的态度，才不会倒脏水时也把孩子一起倒掉。从理论上说，当然是只要把脏水泼掉，而留下那个洗完澡后干干净净的小宝贝，但是现在我们的宝宝却浑身上下浸透了种族之间不断加剧的敌意的脏水。幸运的是，把这些敌意滤净的真正希望正从教育专家们提出的一种叫“合作学习”的新概念中浮现出来。因为在大多数情况下，教室种族融合之所以会加深偏见，是由于大家都是将其他种族成员作为竞争对手来相处的。因此这些教育专家们设计了一些与传统的学习方式迥然不同的新的学习方式，而这些学习方式都

是以合作而不是竞争为中心的。

## 去露营去

为了了解这种合作方法背后的逻辑，有必要回顾一下土耳其出生的社会科学家木扎法·谢里夫在40年前和他的同事一起进行的一项非常引人入胜的研究工作（Sherif，Harvey，White，Hood，& Sherif，1961）。由于对不同群体之间的冲突感兴趣，这个研究小组决定到由一群小男生组成的夏令营中去调查了解这种现象。虽然这些小男生们一点都没有意识到自己在参加一个实验，谢里夫和他的同事们其实一直都在控制夏令营的社会环境，以观察不同环境对各群体之间关系的影响。

从这些实验中，研究人员发现，要使这群小男生相互之间产生敌意是很容易的。只要把他们分到两个宿舍中去就足以造成一种“我们和他们比”的心态；让他们给两个宿舍取名字（雄鹰和响尾蛇）又加剧了这种对抗心理。过不了多久，这些小男生就开始了经常性地贬低对方的素质和成就。但是，这些对抗总的来说还是比较温和的，等到实验者们有意引进了一些竞争性的活动时，两组人之间的敌意就深多了。比如说，宿舍之间的寻宝比赛、拔河、体育竞赛都会引起谩骂和争吵，对方的成员被冠上了“骗子”、“告密者”、“小人”这样的名字。后来，他们甚至发展到袭击对方的宿舍、偷走或烧掉对方的旗帜、张贴威胁对方的字条，而餐厅中的混战就更是家常便饭了。

到了这时候，谢里夫已经看清楚了，要造成一种不和谐的局面一点也不难：先把参加者分成两组，听之任之地让他们折腾一番。然后当他们还在互相较劲的时候，突然把他们混在一起。这下好了，两组人马简直到了仇人相见分外眼红的地步。

但这些研究人员面临的另一个问题则更有挑战性：怎样把这样一种顽固的敌对情绪化解掉。他们尝试的第一个办法是接触：让这些小男孩花更多的时间在一起。但是，即使给他们安排的活动非常令人愉快，像看电影或社交等等，结果也是灾难性的。野餐的时候他们为争夺食物大打出手，娱乐活动时他们好像在比赛看谁的嗓门更大，在餐厅排队时挤成一团。谢里夫和他的研究小组开始担心自己也许像佛兰肯斯坦一样制造出来了一个自己也不能控制的怪物。但就在混乱达到了顶峰的时候，他们起用了一种很简单也很有效的策略。

这个策略就是创造出一种竞争对双方都有害的环境，让合作成为一种必要。有一次外出，仅有的一辆可以到城里运食品的卡车卡在某个地方不能动弹了。这些小男孩便集合到一起，又推又拉地忙乎了一阵子，直到卡车终于上了路。另外一次，研究人员有意让从一个远处的水槽给夏令营供水的水管出了故障。营员们意识到这是一个大家联合起来才可能克服的危机，因此很快组织起来，在天黑之前发现并解决了问题。又有一次，营员们被告知有一部很好的电影出租，但夏令营的钱不够付租金。既然惟一的办法就是把大家的资源合在一起，营员们凑钱租来了这部电影，度过了一个愉快而融洽的晚上。

这些合作的效果虽然经过一段时间才慢慢显示出来，却是十分惊人的。为了成功地达到一个共同的目标所做的努力渐渐弥合了两组人之间的嫌隙。慢慢地，口角消失了，排队时的推推搡搡也停止了，而且他们也开始坐在同一张饭桌上吃饭了。更进一步地，当要他们列出自己最好的朋友的名单时，很多人的名单上都出现了另一组成员的名字，这在以前是从来没有过的。其中的一些人甚至谢谢研究人员们给了他们第二次机会，因为自从上一次列这个名单之后他们的想法已经有了改变。有一件事尤其能够说

明问题。有一次，这些孩子们坐同一辆公共汽车从一个篝火晚会回来——在过去这肯定会引起一片混乱，但这一次却是他们自己要求的。当车在一个点心摊前停下来时，其中的一个组当即决定用他们剩下的五块钱买牛奶冰淇淋来款待另一组成员，而就在不久前这些人还是他们的仇敌！

之所以会发生这些惊人的变化，是与这些孩子把对方看作盟友而不是敌人的时刻分不开的。而之所以会有这样的时刻，又是由于研究人员给整个夏令营设下了共同的目标。正是这些共同目标所要求的的合作，让这些互相竞争的小组成员终于有机会去感受对方作为通情达理的伙伴、有价值的帮手、朋友，或是朋友的朋友的存在（Wright，Aaron，McLaughlin-Volpe，& Ropp，1997）。而当他们的共同努力获得成功时，他们就成了一支胜利的队伍中并肩作战的队友。到了这时候，要再维持一种敌意就很困难了。[①]

## 回到学校

在学校的种族融合所带来的紧张和混乱之中，有一些教育心理学家开始看到谢里夫等人的发现的价值。如果我们能够对教室中的学习过程加以改进，使得至少在有些时候不同种族的学生可以共同努力来取得成功，那么不同族群之间的友谊便有了成长的土壤。以这个理论为基础，专家们在好些州都进行了很有创意的

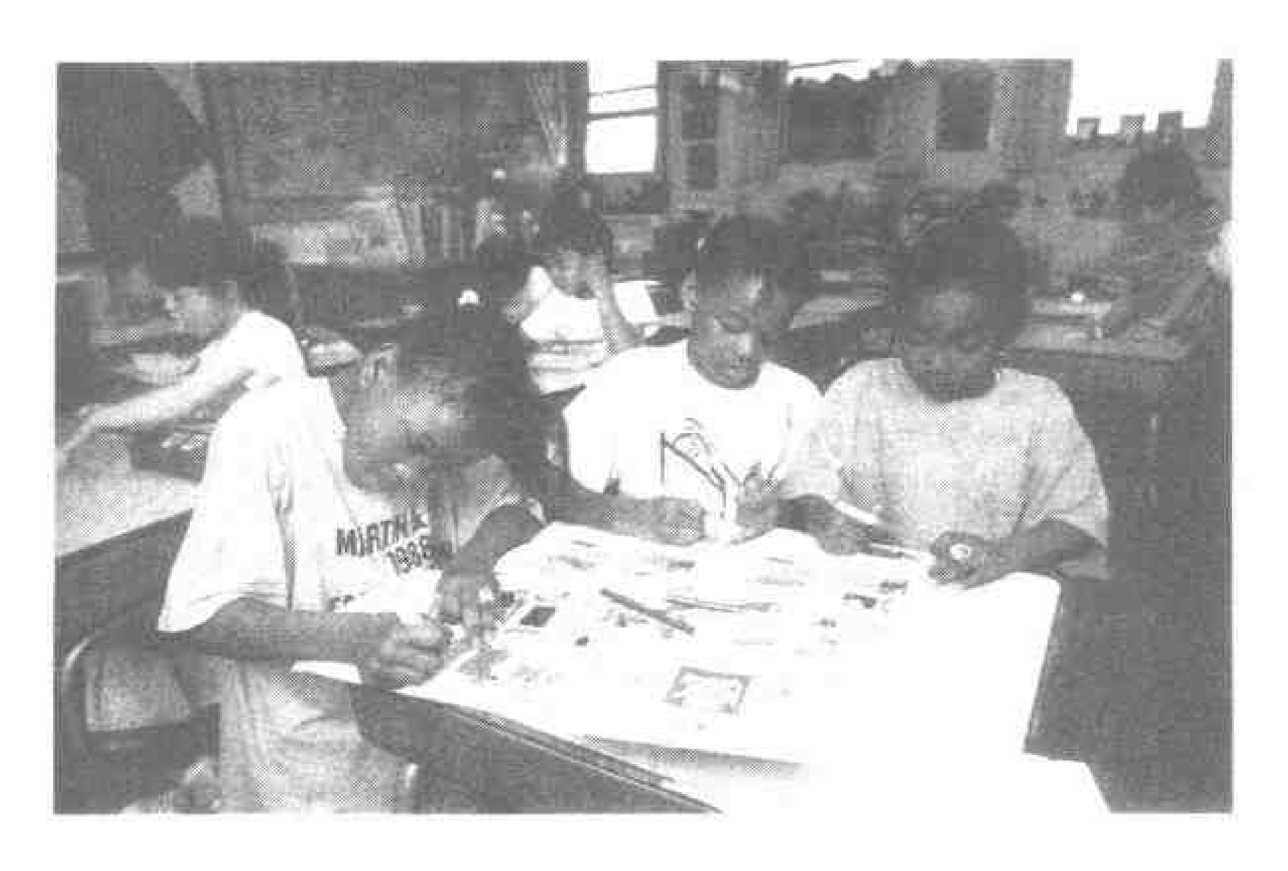
① 读者不应该从这里得出一个错误的印象，认为成功的合作降低群体之间敌意的现象只在学龄儿童中才会出现。随后的研究发现，在大学生（Worchel，1979）或商业组织（Blake & Mouton，1979）中也有类似的现象。事实上，在几乎所有团体中，合作不仅让人们相互之间更加喜爱，而且也可以导致团体取得更大的成功（Stanne，D. W. Johnson，& R. T. Johnson，1999）。

实验和改革（S. W. Cook，1990；DeVries & Slavin，1978；D. W. Johnson & R. T. Johnson，1983；Oskamp & Schultz，1998），但埃利亚特·爱容森和他的同事们在得克萨斯和加利福尼亚采用了一个尤其有意思的办法，这就是拼板教室（Aronson，Stephan，Sikes，Blaney，& Snapp，1978）。

拼板教室的核心是要求学生们一起学习来掌握考试的内容，而这是通过把学生们分成一个一个的合作小组，并让每一个学生都只知道一部分的知识——拼板中的一块——的方法来达成的。在这种系统下，学生们要轮流指导和帮助其他学生。为了在考试中取得好成绩，每一个人都需要其他每一个人。因此就像在谢里夫的夏令营中营员们要联合起来才能完成任务一样，在这里学生们也成了合作者而不是竞争对手。

当这种拼板方法在不同种族重新融合起来的课堂中试用时，效果是非常明显的。研究表明，与同一所学校中使用传统竞争方法的班级相比，拼板方法在不同种族之间激发的友谊更多，产生的偏见更少。而且，除了显著减少的敌意之外，这种方法还有更多的优势。少数民族学生的自我感觉、对学校的喜爱程度以及考试成绩都得到了改善。而白人学生也不是一无所获。他们的自我感觉和对学校的喜爱程度也提高了，而且他们的考试成绩也不比传统教室中的白人学生差（Aronson，Bridgeman，& Geffner，1978a，1978b）。

当我们听到一个像拼板教室这样的成功例子时，不免会对一个简单的解决问题的办法寄予过高的希望。而经验告诉我们这样的问题是很少有简单的解决办法的。仅仅是关于合作学习过程本身就有很多复杂的问题要回答（Rosenfield & Stephan，1981；Slavin，1983）。在我们对拼板学习方法或者任何其他学习和增进喜爱的方法真正感到得心应手之前，需要有更多的研究来确定这




正如科学研究所表明的，拼板教室不仅在增进不同种族学生之间的友谊和合作上很有效，而且能提高少数民族学生的自我感觉、对学校的喜爱以及考试的分数。

种方法发挥作用的频率，这种方法的使用量应该是多大，在什么样的年龄段和群体中最起作用。而且我们也要找到让老师们着手使用新的教学方法的最佳方式—— 如果他们想要使用新的教学方法的话。毕竟，合作学习的方法不仅与大部分老师感到熟悉的传统的教学方式截然不同，而且这种方法也会对老师在课堂上的主导地位造成威胁，因为很多教学任务都交到了学生们手中。最后，我们也必须认识到，竞争也不应该被一棍子打死。竞争可以是激发学生们积极上进的一种很有价值的机制，也可以是帮助学生们建立自我意识的一个重要工具。因此，我们的任务不是去消除学习环境中的竞争，而是通过在课堂中有规律地引进各种族学生的

合作，来打破课堂中的垄断，取得成功的结果。

尽管有着这么多的先决条件，我还是为迄今为止所看到的证据所鼓舞。当我和我的学生、邻居和朋友谈起合作学习的前景时，我自己都能感到一种乐观的情绪在我心中升起。近年来，从我们的公立学校传来的都是一些令人沮丧的消息——不断降低的考试成绩，心力交瘁的老师，节节攀升的犯罪率，当然还有种族之间的冲突。现在至少在这一片迷雾之中看到了一线曙光，实在是让人由衷地感到高兴。

为什么我们要扯那么远去谈学校融合和种族关系的问题呢？是为了说明两个问题。首先，虽然通过接触产生的熟悉感通常会导致人们之间的好感，但如果这种接触是一种不愉快的经历，效果也会适得其反。因此，当不同种族的孩子们被丢进标准美国课堂那种充满了无休止残酷竞争的环境中去时，我们只会看到——而且也的确看到了——敌意的加剧。第二，合作学习方式的成功让我们看到了在建立人们之间好感的过程中，合作所起到的至关重要的作用。

但是，在我们承认合作可以导致好感之前，让我们先看看合作是否可以通过我心中所定义的一个“严峻考验”：依从业者是否系统地利用合作来博取我们的好感，以使我们对他们言听计从？当我们与他们之间已经存在合作关系时，他们是否会想方设法让我们认识到这一点？当这种合作关系很薄弱时，他们是不是尽量将其增强和放大？而且，最重要的一点，当合作关系不存在时，他们是不是人为地将它制造出来？

结果我们发现每一个问题的回答都是肯定的。依从业者永远都在试图告诉我们，他们和我们在为同一个目标而努力，我们要为共同的利益“一起想办法”，而他们实际上是我们的战友。这样的例子多得不胜枚举，而且很多都是我们所熟悉的，比如那些把

我们拉到一旁商量对策来“对付”他的老板以得到一个好价钱的推销员。[1] 但有一个很特别的例子很多人却可能不会一眼就识别出来，因为在这个例子中，这些依从业者是引诱嫌疑犯招供自己罪行的警察。

近年来，法庭对警察在与嫌疑犯打交道时的行为，尤其是获取嫌疑犯口供的方式，做出了很多限制性的规定。很多过去用来获取嫌疑犯口供的办法都已经不能再用了，否则的话整个案件都有可能被法庭驳回。不过，法庭却并不认为警察用一点点心理学有什么不妥，因此警察在审讯嫌疑犯的过程中越来越多地用到了一种所谓“好警察/坏警察”的方法。

所谓好警察/坏警察的方法是这样进行的。比如说，一个已经被告知他的权利并且坚持自己无辜的年轻抢劫嫌疑犯，被带到一个房间里由两个警察审讯。其中的一个警察，或者因为这个角色对他比较合适，或者仅仅因为正好轮到他，扮演坏警察的角色。嫌疑犯还没有坐稳，坏警察就开始骂“狗娘养的”，在接下来的审讯中他也一直都是咆哮着说话的。他踢嫌疑犯的椅子来加强语气，用打量一堆垃圾的眼神看这个嫌疑犯。如果这个嫌疑犯对坏警察的指控表示异议或是拒绝回答他的问题，坏警察会气得脸色发青，火冒三丈。他发誓说他一定要让这个嫌疑犯判最重的刑。他还说他有朋友在检察官办公室工作，他会让朋友知道这个嫌疑犯的不合作态度，让检察官对这个案子提出最强硬的起诉。

---

[1] 实际上，当一个推销员在这种情形下走进他的上司的办公室时，根本就没有做什么“对付”老板的事情。由于推销员对价格的下限通常都知道得一清二楚，他和他的上司可能连一句话都不用说。当我为这本书做研究而潜入一家车行时，最常见到的情况是推销员静静地喝一杯软饮料或抽根烟，而他的老板则继续自己的工作。等到时间差不多的时候，推销员就放松他的领带，装出一副疲倦的样子，回到顾客那里去，带着他刚刚“抗争”得来的好价钱——也就是他走进上司的办公室前脑子里想好的那一个。

当坏警察刚刚开始他的表演时，他的伙伴好警察保持着沉默。但是慢慢地，好警察就加入了进来。开始时他只对坏警察说话，劝他息怒。“冷静一点，佛兰克，冷静一点。”但坏警察却大吼着说，“不要叫我冷静，他在当面撒谎！我讨厌这种不说实话的杂种！”过了一会儿，好警察居然开始帮这个嫌疑犯说点话了。“别着急，佛兰克，他还小呢。”说不上有什么真正的帮助，但与坏警察的咆哮比起来，他的话简直比音乐还要动听。但坏警察一点也不为所动。“还小？他可不小了。他是个小流氓，知道吗？小流氓。我还要告诉你，他已经过了18岁了。有了这一点，我就可以把这个坏蛋送到打着手电筒也找不着的监狱里最深的地方去。”

到了这个时候，好警察开始直接对嫌疑犯说话了。他叫他的名字，向他指出他的案子中各个正面的细节。“我告诉你，肯尼，你很幸运呀。没有人受伤，你也没有带武器。等到要决定你的刑期时，这些都是对你有利的因素。”如果嫌疑犯坚持说他是无辜的，坏警察又会开始另一轮诅咒和威胁。但好警察止住了他，“好了，佛兰克，”一边递给坏警察一些钱，“我们也需要喝杯咖啡了。你去买三杯怎么样？”

当坏警察离开之后，好警察的好戏就开场了：“你看，我不知道为什么，但我的同伴不喜欢你。他一定会揪着你不放，而他也的确做得到，因为我们已经有了足够的证据。而且他说的检察官办公室对不合作的人格外严厉的话也是事实。你恐怕要判五年，五年哪！但我不想看到这样的事情发生在你身上。如果你现在承认你抢了那个地方，在他回来之前，我就会把你的案子接过来，在检察官面前为你说好话。如果我们合作的话，我们可以把五年减到两年，甚至一年也是可能的。给我们两个人都帮帮忙吧，肯尼。告诉我你到底是怎么抢的，然后我们可以一起努力来让你渡过这一关。”到了这个时候，通常嫌疑犯全都招了出来。

好警察/坏警察的办法之所以总能奏效有好几个原因：对长期监禁的恐惧很快被坏警察的威胁挑了起来；而第一章中谈到的认知对比原理又保证，与那个狂暴、恶毒的坏警察相比，这个扮演好警察的审讯员会显得尤其通情达理、善解人意（Kamisar，1980）；而由于好警察一再地打断坏警察为嫌疑犯说话——甚至还花自己的钱为嫌疑犯买了咖啡——互惠原理也使这个嫌疑犯觉得应该还他一个人情（Rafaeli & Sutton，1991）。但是，这个办法有效的最主要原因还在于，这个嫌犯感到有人和他站在一边，有人把他的利益放在心上，有人和他同心协力。即使是在正常情况下，这个人也会给他留下极佳的印象；而当他身陷囹圄时，这样的一个人简直就是救星了。而从一个救星到一个值得信赖、可以向他忏悔的神父就只有一步之遥了。

## 关　联

“为什么他们怪我呢，齐阿迪尼博士？”电话里传来的是当地一家电视台的气象预报员颤抖的声音。这个问题困扰他已经很久了，近来更让他觉得沮丧和烦恼。为了解答心中的疑问，他向我们学校的心理学系求助，系里面便给了他我的电话。

“这真是毫无道理！谁都知道我只是预报天气，并不决定天气，是不是？那为什么天气不好的时候他们怪我呢？去年发大水的时候，我收到了怨气冲天的邮件！有一个人威胁说如果雨还不停的话要给我一枪。天哪，就因为这个，我现在还处处小心呢。我在电视台的同事也是这样！有时候，我正在播天气预报，他们就会因为天气太热或是什么别的原因对我尖叫起来。他们明知我是不能对天气负责任的，可他们就是要这样做。你能不能替我解释一下这到底是怎么回事呢？这实在是让我灰心极了。”

几天后，我们在我的办公室进行了一次面对面的谈话。我告诉他，人们对相互关联的事物历来就有一种“卡嗒，哗”的反应，而他就是这种反应的牺牲品。在现代生活中这样的例子也很多，但我觉得对这个垂头丧气的天气预报员最有帮助的还是一个古代的例子。我要他不妨想象一下古代波斯帝王的信使们的可能遭遇。任何一个这样的信使都有特殊的原因来希望波斯军队在战场上取得辉煌的胜利。因为如果他的袋子里装的是一封捷报，当他到达皇宫的时候一定会得到英雄似的接待，美食、醇酒、女人都可以由他尽情享受。但是如果他来报告的是一个战败的消息，他所受到的待遇就完全不同了：他往往马上就被杀掉了。

我希望这个天气预报员能够听懂这个故事，认识到一个在今天和古代的波斯都同样真实的事实：坏消息的晦气会传染给报告坏消息的人。不喜欢报告坏消息是人类的天性。即使这个人对这个坏消息毫无责任，仅仅因为他与坏消息联系在了一起，我们就有了不喜欢他的充分理由（Manis，Cornell，& Moore，1974）。

## 气象预报员为自然的恶作剧付出代价

**戴维·兰佛德**

电视气象预报员谈一谈天气就可以过着很不错的生活。但是，自然母亲一开玩笑，他们就潇洒不起来了。

这个星期我与全国各地几个老牌的天气预报员聊了聊，听说了很多有趣的故事：他们有时候被老妇人用伞追打，有时候在酒吧被醉汉骚扰；他们挨过雪球和雨鞋揍，受到过死亡威胁，并且被指责企图扮演上帝。

“有一个人给我打电话说，如果圣诞节下雪，我活不到新年，”鲍勃·格里戈利说。他在印第安那波利斯的 WTHR 电视频道预

报天气已经有九年了。

绝大部分的天气预报员说他们对当天天气预报的准确率通常都有80%到90%，但长期预报就不是那么容易了。大部分人都承认他们只是报告计算机提供的信息，或是引用国家气象局或是私人气象单位不署名的气象学家的报告。

但是，就是因为他们在电视上露了面，人们把账都算到他们头上。

35岁的汤姆·波纳在阿肯色州小石城的KARK电视台工作已经有11年了。他记得有一次一个从罗纳克来的壮实农夫，大概酒也喝得多了一点，在酒吧里走到他的面前，用一根手指戳着他的胸脯说："你就是那个送来卷走我房子的龙卷风的人……我要把你的头拧下来。"波纳说他用眼睛到处找酒吧里边的治安人员，但怎么也找不到。于是他答道，"是的。而且我还要告诉你，如果你不马上走远点的话，我还会再送来一次。"

几年前，当一场十英尺深的特大洪水降临到圣地亚哥的米盛谷时，KGTV电视台的迈克·安布罗斯记得有一个女人走到他的车前面，用一把伞使劲地打他的挡风玻璃，并且说，"这场雨都是你的错。"

印第安纳州南本得WSBT电视台的查克·威泰克说，"有一个老女人给警察局打电话，要他们把带来这么多雪的气象预报员抓起来。"

一个妇女因为她女儿婚礼那天下了雨感到很生气，因此给纽约州布法罗WKBW电视台的汤姆·乔斯打电话。"她认为我应该对这一切负责。如果她碰到我的话，可能会揍我一顿。"乔斯说。

WJBK电视台的索尼·埃利亚特在底特律地区做气象预报员有30年了。他记得几年前，有一次他预报说会有两到四英寸的雪，结果下了八英寸。为了报复他，他在电视台的同事装上一种奇怪的

装置，当他第二天预告天气的时候，两百多只雨鞋落到了他身上。

“我身上还可以找到那次打肿的地方来证明我说的全是实话。”他说。

**51 饱经风霜**

**请注意来到我办公室的气象预报员和其他电视气象预报员的共同遭遇。**

---

当然，我还希望这个天气预报员从这段历史中学到一些别的东西。他的困境不仅好几个世纪以来的信使们都遇到过，而且，与其他人（比如说那些波斯的信使）相比，他还远不是最倒霉的。在我们的谈话即将结束时，他的一句话使我相信他完全理解了我的意图，“我现在对自己的工作满意多了。你看，这里是凤凰城，每年有300天都是阳光灿烂，对不对？谢天谢地，我不是在布法罗预报天气。”

这个天气预报员的离别赠言表明，他对关联原理已经理解得相当透彻了。与坏天气联系在一起固然很糟糕，但与灿烂的阳光联系在一起却可以让他得到观众更多的欢迎与爱戴。而在这一点上他是完全正确的。关联原理是放之四海而皆准的。换句话说，关联既可以是正面的，也可以是负面的。不管我们是与好的还是坏的事情不小心联系在了一起，都会影响到我们在旁人心目中的形象（Lott & Lott，1965）。

我们对负面关联的了解好像主要是从父母那里得来的。还记得他们总是警告我们不要与住在街那头的坏小孩玩吗？他们说我们自己做没做坏事不要紧，在邻居的眼里，我们跟什么样的人玩，我们自己就成了什么样的人。当他们这样说的时候，就是在告诉我们关联原理的负面效果。而他们是对的，因为人们的确认为我

们有与我们的朋友一样的品行（Miller，Campbell，Twedt，& O'Connell，1966）。

至于正面的关联，那些依从业者知道得最清楚，因为他们似乎永远都在试图把他们自己或他们的产品与我们所喜欢的事物联系在一起。你有没有想过汽车广告中为什么总有那么几个漂亮模特？广告商所希望的就是把这些模特美好和讨人喜欢的正面特质投射到汽车身上。他们相信我们对产品的感觉会受到我们对模特们的感觉的影响，而在这一点上他们完全是正确的。

比如说，有一个研究就发现，男人们觉得有妖艳女模特的广告中的新车比没有这些模特的同样的新车跑得更快、更讨人喜欢、看上去更昂贵、设计得更好。但他们后来却拒绝承认广告中的年轻女子影响了他们的判断（Smith & Engel，1968）。

虽然这样的例子还很多（Bierley，McSweeney，& Vannieuwkerk，1985；Gorn，1982），但是关联原理能够不知不觉地刺激我们花钱的最有趣的证据还是来自一系列对信用卡影响我们消费习惯的调查（Feinberg，1986）。在现代生活中，信用卡作为一种新生事物有着一个在心理学上很显著的特征：它们让你马上就可以享受到产品或服务，但却在好几个星期之后才付账。因为这个原因，我们更可能把信用卡以及代表信用卡的徽章、记号、标志和花钱的积极而不是消极的一面联系起来。

消费者行为专家理查德·费恩伯格想要知道信用卡以及与之有关的事物对我们的消费倾向会有什么影响。他在印第安纳的西拉菲亚特做了一系列的实验，得到了一些非常有趣也令人不安的结果。首先，第一个实验表明，到饭店吃饭的人如果用信用卡而不是现金付账，他们给的小费通常都比较多。在第二个实验中，当大学生们在一间有万事达卡徽章的房间浏览邮购目录时，他们花的钱比平时要多 29%，而且他们完全没有意识到那些万事达卡的

徽章与这个实验有任何关系。最后一个实验发现，当要一些大学生向一个慈善机构捐款时，如果他们在一个有万事达卡徽章的房间，他们捐款的可能性便提高了很多（87%对33%）。最后的这个发现所揭示的现象是最令人不安同时也最发人深省的。虽然信用卡本身并没有被用来捐款，但它们的徽章以及随之而来的正面联想就已经为人们大把大把地花钱提供了足够的催化剂。这一现象在几个饭店进行的实验中也得到了再现。在这些实验中，饭店用两种不同的盘子来放顾客的账单，有一种盘子上有信用卡的徽章，而另一种上则没有。结果他们发现，当盘子上有信用卡徽章时，顾客们付的小费要多得多，即使他们是用现金付的账（McCall & Belmont，1996）。[①]

因为关联原理这么有效——而且是在不知不觉之间——只要有什么时髦的文化现象，制造商们就会迫不及待地把这种现象与自己的产品拉上关系。在美国第一次登月的那一段时间里，每一样东西的推销，从早餐饮料到甜面圈，都是与美国的太空计划联系在一起的。在举办奥运会的年份，美国奥林匹克代表队使用什么样的发胶和面巾我们都知道得清清楚楚。[②] 在70年代，当最有魅力的文化概念是"自然"时，"自然"的班车当然也是挤得满满的。即使是与自然风马牛不相及的东西，人们也勉强地把它与自

---

① 费恩伯格后来的研究（Feinberg，1990）又进一步证明，用关联原理来解释他的研究结果是很正确的。他发现信用卡徽章刺激消费的现象仅仅发生在对信用卡有正面印象的人身上。那些有关于信用卡的不愉快经历的人——因为他们前一年付的信用卡利息在平均数以上——就没有表现出这种倾向。事实上，这一类人在信用卡标志在场时花起钱来更加保守谨慎。

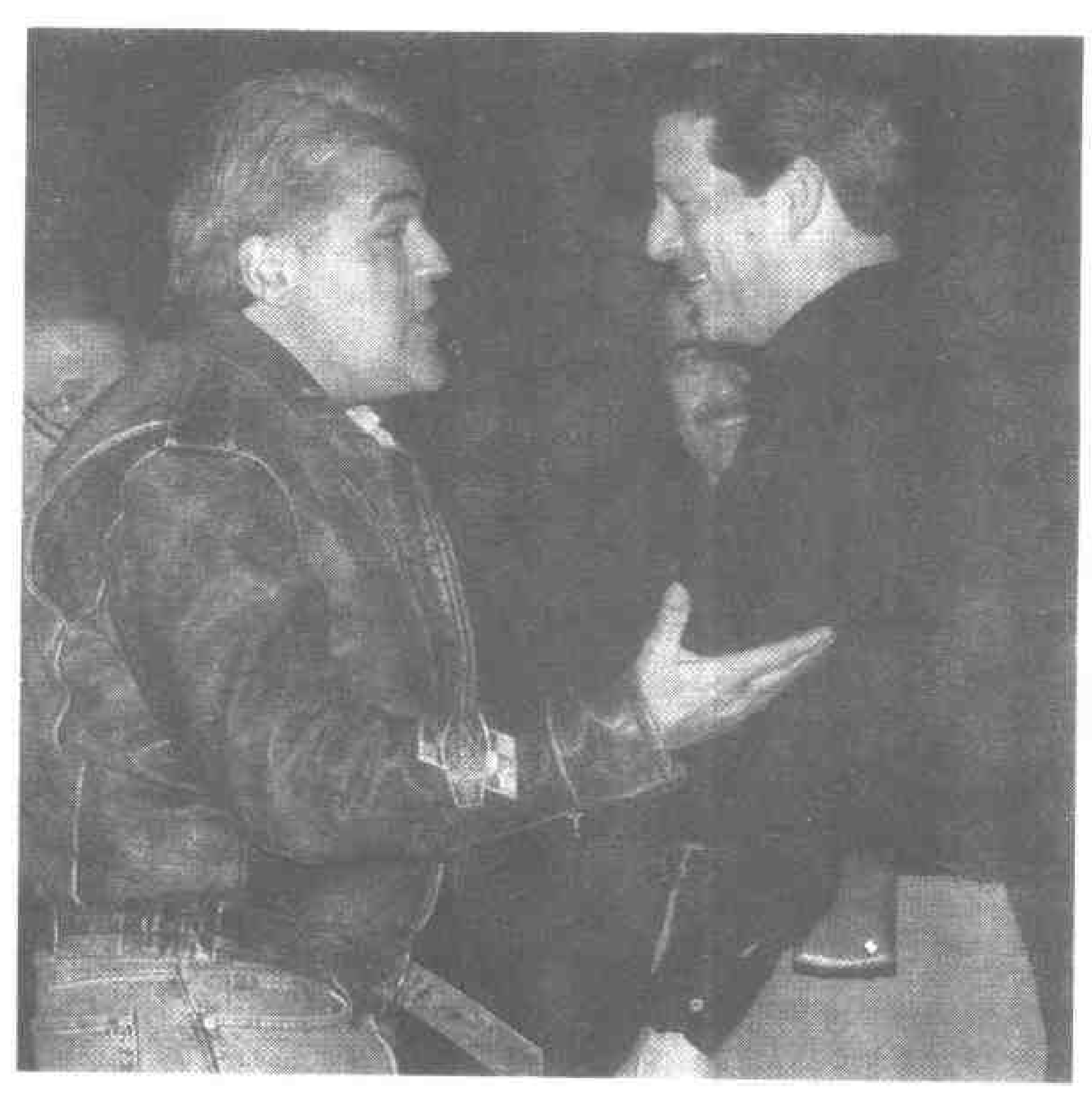
② 进行这种联系的权利是出大价钱换来的。很多公司花好几百万来赞助奥运会，而要把自己的产品与奥运会联系起来，所花的钱还要更多。但是，对这些赞助企业来说，所有这些花销都比不上他们从这些广告中获取的利润。《广告年代》杂志的一个调查发现，在被采访的消费者中，三分之一都说他们更有可能购买一种与奥运会联系在一起的消费品。

然凑到一块。比如说，有一个电视广告就谈到“自然地改变你头发的颜色”。同样地，在美国的“探路者”探测器在“红色行星”火星表面着陆之后的那一段日子里，火星漫游器玩具的销量当然上升得很快。但奇怪的是，马斯（Mars，英文火星）糖的销量也迅速上升。其实这种糖与登陆火星的太空计划毫无关系，它的名字来自于公司的创始人富兰克林·马斯（White，1997）。

另外一个广告商利用关联原理的方法是把名人和产品联系起来。职业运动员仅仅让人们把自己和与自己的角色有关（运动鞋、网球拍、高尔夫球）或无关（软饮料、爆玉米花的小东西、长统丝袜）的东西联系起来就可以得到一大笔报酬。对广告商来说，重要的是建立一种联系。这种联系只要是正面的就行，至于是否合乎逻辑倒并不怎么重要。

当然，受到大众欢迎的娱乐界人士也有他们独特的吸引力，因此制造商们也愿意出大价钱把他们与自己的产品联系在一起。不久前，政客们也认识到了这种名人对选民的影响力。根据民主党顾问汤姆·亚穆达所撰写的一份题为“知名度＝可选度”的报告，电影明星的支持是“把你的愿望变成法律的最佳途径”（Glass，1997）。因此，总统候选人总是招募一大群与政治无关的著名娱乐界人士。这些人或者积极地参加竞选，或者让政客们使用自己的名字造势。即使是在州县一级的竞选中，人们也会使用同样的策略。比如说，有一次我就听到一位洛杉矶妇女这样表达她对加州一项限制在公共场所吸烟的议案的矛盾心态：“这个决定还真不容易做。既有大明星赞成，也有大明星反对。搞得我们不知如何是好。”

如果说政客们在利用名人支持方面还算是新手的话，他们却早就已经很善于用别的方式来利用关联原理了。比如说，当联邦政府有一个把新的工作机会或是其他的什么好处带给某个地区的计划要开始实行时，来自该地区的国会议员总是会抢着向新闻界



**星光闪烁的玩笑**

在竞选途中，总统候选人阿尔·戈尔看上去很高兴与“今夜”电视节目主持人杰·莱诺在一起，不管莱诺怎么穿着都无所谓。

宣布这一消息，即使这个议员没有为这个计划做任何事情，甚至对这个计划还投了反对票。

## 还记得巴甫洛夫吗?

很长时间以来,政客们便一直在煞费苦心地把自己与母亲、乡村或是苹果馅饼之类的东西联系起来。这最后一种联系——也就是说,与食物的联系——更是他们的拿手好戏。比如说,靠一顿宴请来说服犹豫不决的立法人员投票就是白宫的传统。这一顿饭可以是在室外的午餐,可以是非常考究的早餐,也可以是精致的晚宴。但不管是哪一种餐,每当重要的提案要投票时,毫无例外地,银质餐具便搬了出来。政治捐款也是和吃东西联系在一起的。不知道你有没有注意到,在大部分的捐款晚宴上,呼吁大家做出更大捐献、付出更多努力的演讲从来都不是发生在宴会开始之前,而是在宴会当中或是宴会结束时。这样做好处很多。比如说可以节省时间,因此可以让互惠原理发生作用。但最不容易觉察的一个好处还是著名心理学家格里戈理·拉兹然在 30 年代发现的(Razran, 1938)。

拉兹然使用一种他称为"午餐策略"的方法,发现实验对象对自己在吃东西的时候所经历的人和事会更加喜爱。在一个与我们这里的论证最有关的例子中(Razran, 1940),研究人员拿了一些实验对象以前看过和评价过的政治声明给实验对象看。如果当时实验对象正在吃东西,他们便对这些声明做出了更高的评价。而且,这种偏好上的改变似乎完全是下意识的,因为事后问起来时,实验对象已经完全忘记了自己吃东西的时候看的是哪些声明。[1]

---

① 为了证明关联原理在不愉快的经历中也起作用,拉兹然(Razran, 1940)又做了一个这样的实验:当一些人在看政治标语时,在他们的房间里注人腐烂的气味,结果这些人对这些标语的评价便降低了。

拉兹然是怎么想出这种午餐策略的呢？为什么他觉得这个策略会有效呢？答案可能与他的双重学者身份有关。因为他不但是一个很受尊敬的独立研究者，而且也是最早把俄国开创性的心理学研究成果翻译成英文的人之一。这种开创性的研究正是关于关联原理的，里边倾注了一个伟大的学者，伊凡·巴甫洛夫的心血。

虽然巴甫洛夫是一个有着广泛的兴趣和卓越的才能的人
比如说，早年他曾经因为在消化系统方面的工作而得到诺贝尔奖——但他最重要的实验上的成就还是他的实验本身。他证明了他可以让动物对一种与食物完全无关的东西（比如说铃声）产生通常对食物才会有的反应（比如说分泌唾液），所要做的只是在动物的经历中把这两样东西联系起来。如果把食物拿给一条狗时总是伴以铃声，用不了多久，这条狗一听到铃声就会分泌唾液，即使没有食物时也是如此。

巴甫洛夫的经典实验与拉兹然的午餐策略并没有本质的区别。很显然，对食物的正常反应可以通过最原始的关联转化到对其他东西的反应上去。拉兹然的想法是，除了分泌唾液外，还有很多其他对食物的正常反应，其中之一就是一种愉快的感觉。因此，把这种愉快的感觉和正面的态度与其他任何与好的食物有关的事物（政治声明只是其中的一个例子）联系起来也应该是完全可能的。

很多依从业者意识到他们可以用各种其他有吸引力的东西来代替食物，让这些东西的讨人喜欢的品质传染给与它们人为地联系在一起的观点、产品或人物。他们的想法与午餐策略其实也没有本质的差别。就是因为这个原因，我们才会看到那么多漂亮的模特出现在杂志上的广告中，广播电台的节目编排人员在播放一首当红的流行歌曲前总是把本电台的主题音乐插进去，而在图玻聚会上玩宾果游戏的人跑到屋子中间去领奖时是喊“图玻”而不

是“宾果”。要知道对玩宾果游戏的人来说不过是喊了一声图玻，而对图玻公司来说，结果就像玩赢了宾果游戏。

虽然我们经常不知不觉地成了运用关联原理的依从业者的牺牲品，但这并不意味着我们自己不了解这个原理或是不会去运用这个原理。比如说，有充分的证据表明，我们对波斯帝国的信使和现代报告坏消息的气象预备员的困境非常了解。事实上，我们自己是绝对不愿意步他们的后尘的。在佐治亚大学所做的一个研究就表明，我们在把好消息或坏消息带给他人时有完全不同的做法（Rosen & Tesser，1970）。在这个实验中，一些学生被要求去告诉一个同学他有一个重要的电话，电话中的消息在一半的时候是好消息，一半的时候是坏消息。研究人员发现对于不同性质的电话讯息，传递消息的学生的做法非常不一样。当这个消息是一个好消息时，传递消息的人一定会提到这一点：“你有一个电话，是好消息，快去见主持实验的人问详情吧。”当这个消息不是那么好时，他们就与它拉开了距离：“你有一个电话，快去见主持实验的人问详情吧。”很显然，这些学生早就已经知道，如果要得到人们的喜爱，把自己与好消息而不是坏消息联系在一起是绝对必要的。

## 从新闻、天气到体育运动

正是由于人们对关联原理有足够的了解，他们总是把自己和好的事物联系在一起，而极力与坏的事物拉开距离，即使他们自己根本不必对这些或好或坏的事物负责任。这一事实可以帮助我们了解很多奇怪的现象，而这些现象中最特别的一种又发生在体育界。不过这种现象与运动员本身并没有什么关系。毕竟，在一场激烈的竞赛中，即使运动员们偶尔有些奇怪的举动也是情有可

原的。让人觉得难以理解的倒是那些总是怒气冲冲、蛮不讲理、有着无穷无尽的精力的体育爱好者。比如说，你怎么理解在欧洲发生的体育比赛引起的暴乱和南美洲狂怒的足球观众谋杀运动员和裁判的事件呢？你又如何解释美国人在一些特地挑选出来授予运动员荣誉的日子里送给那些已经非常富裕的运动员的毫无必要的奢侈礼物呢？不就是一场比赛吗？

并不完全如此。一种运动和狂热的观众之间的关系远非一场比赛那么简单。这种关系非常严肃、非常强烈、也非常情绪化。在这里，有必要讲一个我最喜欢的小故事。一个二次世界大战的士兵，战争结束之后回到了巴尔干的故乡。但他很快就停止了说话。医疗检查找不出任何器官上的毛病。他没有受伤，脑子没有受到损害，发声系统也完好无损。他可以阅读、写字、听懂一场对话、执行一个命令。但他就是不能说话——不能跟他的医生说话，不能跟他的朋友说话，甚至也不能跟苦苦哀求他开口的家人说话。

他的医生对此感到很奇怪也很沮丧，于是把他送到了另外一个城市的一所老兵医院。他在这所医院一住就是 30 年。30 年里，他一直都没有打破自己加给自己的沉默，完全过着一种与世隔绝的生活。然后有一天，他所住的病房中的一个收音机正好调到了一个转播足球比赛的台，而转播的恰好是在他家乡球队和一个传统的死对头之间的比赛。在比赛到了紧要关头时，裁判判了他家乡球队的一名球员犯规。他从椅子上跳起来，瞪着收音机，说出了三十多年来的第一句话：“你这个蠢货！”他叫道，“你想要送他们这一场球是不是？”说完这句话，他回到自己的椅子里坐下来，又陷入了沉默。这以后，他再也没有开过口。

这个真实的故事可以给我们两点启示。第一，体育运动具有一种惊人的、绝对的力量。这个老兵想要他的家乡球队得胜的愿望是如此强烈，仅仅是这个愿望，就让他偏离了固守多年的与世

隔绝的生活方式。第二，体育运动与它的观众之间的关系是非常个人化的。那个被战争摧毁的沉默的老兵对自己作为一个个体所剩下的一些残破不全的认同感，被一场足球赛呼唤了出来。一言不发地在病房呆了 30 年以后，不论他的自我意识削弱到了何种程度，这个意识却与一场球赛的结果纠结在了一起。为什么呢？因为他，作为一个个体，通过关联原理的作用，会因为家乡球队的失败而变得无足轻重，也会因为家乡球队的胜利而得到升华。他与他的出生地之间的关系把他与一场球赛即将到来的胜利或失败套在了一起、裹在了一起、系在了一起。

这种现象也有助于解释 1993 年 4 月发生在网球超级明星莫尼卡·塞莱斯身上的一场悲剧。当时，在汉堡举行的公民杯网球锦标赛的一场比赛中，一名观众大叫着从观众席上冲出来，把一柄切骨头的刀插到了她的背上。在某种意义上，塞莱斯和锦标赛的安全人员早就有些担心会发生这样的事情。当时在波斯尼亚，塞尔维亚人和克罗地亚人之间正进行着激烈的内战，对塞尔维亚人的残酷行径的指控充斥了世界各地报纸的标题。出生于塞尔维亚的塞莱斯在这一事件发生前的几个月里已经收到了好几次死亡威胁和政治上的攻击。因此她经常用假名字旅行，为同一个行程预订好几张不同的机票好让人摸不清她的行踪，有时候甚至还乔装打扮。因此，当她受到袭击时，每一个人都断定这一行为与她的出生地发生的血腥冲突有关，但结果却完全不是这么一回事。那个攻击她的人是一名失业的德国车床操作工。他既不是一个政治狂热分子也不是一个种族恐怖主义者，而只是一个体育运动的狂热爱好者。他的目的不是杀死塞莱斯，而是让她受伤，这样她的对手，来自他的国家的斯黛菲·格拉芙就可以重新获得被塞莱斯夺走的世界第一的称号。因此，长达一个世纪的种族之间的仇恨和一场残暴的战争都没有对她做到的事情，却由体育运动的力量

完成了。

著名作家依萨克·阿西莫夫在描述我们观看一场比赛的反应时说过这样的话（Asimov，1975）："当所有其他的因素都一样时，你会为与你同性别、同文化、来自同一个地方的一方加油……而你想要证明的是，你比其他人要优越。你为之加油的那个人就是你的代表；当他（或她）得胜的时候，你也赢了。"当我们从这个角度来看问题时，一个观看比赛的体育爱好者的狂热情绪就比较容易理解了。一场比赛并不仅仅是以它固有的表现形式或艺术性来为我们打发时间或供我们欣赏，而且也是在让我们以自身为赌注来为一场比赛的输赢打赌。正是由于这个原因，观众们才会对为自己的家乡赢得胜利的人如此热爱和感激；也是由于这个原因，他们才会对招致体育比赛失败的运动员、教练和官员如此粗暴和残忍。①

由此看来，我们总是希望与自己有关的运动队赢得比赛，以此来证明自己的优越。但我们想对谁来证明这一点呢？当然是对我们自己，但也对其他所有的人。根据关联原理，如果我们能够用一些哪怕与自己只有非常肤浅的关系（比如说来自相同的居住地）的成功把自己装点起来，我们在公众面前的地位也会上升，我们的脸上也会更有光彩。

正是由于所有这些原因，我们总是煞费苦心地控制我们与胜利者和失败者之间的关系的能见度，彰显正面的联系，掩盖负面的联系，以使旁观者对我们有更高的评价因而更喜欢我们。这样做的方法很多，但最简单也最常见的还是使用不同的代词。比如

① 比如说，安德鲁斯·埃斯科巴是哥伦比亚足球队的队员。在 1994 年世界杯足球赛时，他不小心把球踢入了自己网内，结果让对手美国队取得了胜利，本来被看好的哥伦比亚队反而被淘汰了。回国两周后，埃斯科巴在一家饭店被两名持枪者打死。他们一共对他开了 12 枪。

说，你有没有注意到，在家乡的运动队赢得了一场比赛之后，狂热的观众经常都挤到摄像机的镜头前，把食指竖得高高的，叫道，“我们是第一！我们是第一！”请注意他们从来不说“他们是第一”或甚至“我们的球队是第一”。他们所用的代词是“我们”，他们想要表现的是一种与得胜的球队近得不能再近的关系。

而且也请注意，当自己的队失败的时候是不会有这样的事情的。从来没有一个看电视的人听到过这样的呼喊，“我们是最后一名！我们是倒数第一！”当家乡的球队输球时，也就是将自己与家乡拉开距离的时候了。在这种情形下，“我们”就远不如带一点点隔离意味的“他们”用得普遍了。为了证明这一点，我有一次做了一个小小的实验。在这个实验中，我们给亚利桑那州立大学的学生打电话，请他们告诉我们上周他们学校的橄榄球队参加的一场比赛的结果（Cialdini et al.，1976）。但有些学生被问到的是一场他们输掉了的球赛，而有些学生被问到的则是他们赢了的一场球赛。我和我的同事阿佛利尔·梭恩则仔细倾听他们的回答，然后记下多少百分比的学生在他们的描述中用了“我们”这个词。结果很明显，学生们在叙述他们校队的胜利时喜欢用“我们”这个代词来把自己和成功联系起来——“我们打败了休斯顿，17 比 14，”或者“我们赢了。”但是，在谈到一场比输了的球赛时，“我们”这个词就用得很少了。学生们转而使用把自己和被挫败的球队区分开来的字眼——“他们输给密苏里了，30 比 20，”或者“我不知道分数，但亚利桑那州立大学给打败了。”而某一个学生的回话更是把想要和成功者联系在一起和失败者拉开距离的双重愿望都体现了出来。在冷淡地说出自己学校的球队的失败分数之后——“亚利桑那州立大学输了，30 比 20”——他又痛苦地加上了一句，“他们把我们得全国冠军的机会丢掉了！”

虽然这种想要沉浸在荣耀的光环中的愿望在我们每个人身上





**胜利的痛苦**

莫尼卡·塞莱斯为刀伤而痛苦，而她的攻击者关瑟·帕奇束手就擒。帕奇后来发誓他不是出于政治目的，此举也没有任何象征意义。他的目的很简单，只是想要为与他来自同一个国家的网球选手斯黛菲·格拉芙——塞莱斯当时最主要的对手——的事业助一臂之力。可能是意识到对体育运动的狂热也可以导致暂时的精神失常，汉堡的法院判了帕奇一个缓期执行的两年徒刑，把他放了。



团队精神并不仅仅表现在穿自己学校的汗衫上，这些斯坦福大学的学生更进一步，把学校的名字写在身上，为自己的运动队加油呐喊。

都不同程度地存在，但在某一种人身上这种愿望却显得特别强烈。这是些什么样的人呢？除非我猜错了，他们通常都不仅仅是体育运动的狂热爱好者，而且也是有一些不易觉察的性格缺陷的人。他们缺乏对自我的正确认识，在内心深处对自己的价值估计过低。正是这种感觉使他们不是从自身的成就，而是从自己与别人的成就的关联中，来寻找荣誉和尊严。我们的文化中有好几类这样的典型。那些总是时不时地提起几个自己熟悉的著名人物的名字的人是一类，那些摇滚歌星的追慕者又是一种。后一种人甚至不惜出卖自己的身体，只是为了以后可以夸耀说自己曾经与某某著名音乐家“在一起”。不管是哪一种形式，这些人的行为都有一个非常可悲的共同点——他们的成就感都来自自身之外。

还有一些人用一种稍微不同的方式来利用关联原理。他们不是夸大自己与成功的人的联系，而是夸大与自己有联系的人的成功。这种现象最明显的例子莫过于一心要让自己的孩子变成明星的臭名昭著的“舞台妈妈”了。但这种做法也并不是女人的专利。1991 年，在依阿华州的戴文泊特，有一名妇产科医生停止了对三名学校官员的妻子提供服务，原因据说是因为他的儿子在学校的篮球赛中坐冷板凳的时间太长了。其中的一名妻子当时已经有八个月的身孕了。

**读者报告 5-2**

**来自一名某洛杉矶电影制片工作室的雇员**

因为自己也从事电影这一行，我对电影十分热爱。对我来说，每年最重要的一个晚上就是奥斯卡发奖的那一夜。我甚至把发奖仪式录下来，这样以后我还可以一遍又一遍地重温那些我最崇拜的艺术家的得奖演说。我最喜欢的得奖演说之一是 1991 年凯文·寇斯特纳在他的电影《与狼共舞》得到最佳影片奖之后的讲话。我之所以喜欢他的讲话，是因为他在讲话中对一些鼓吹电影并不重要的影评家进行了驳斥。事实上，我把他的整篇讲话都抄录了下来。但是在他的讲话中有一点我却一直不太明白。下面就是他针对最佳影片奖所说的话中的一段：

“虽然电影也许不像世界上发生的有些事情那么重要，但对我们来说却总是至关重要的。我的家庭永远不会忘记此刻发生的一切，我的美国本地土著的兄弟姐妹们，尤其是前苏族的土著们，永远不会忘记这一刻，和我一起上高中的朋友们也永远不会忘记这一刻。”

好吧，我可以明白为什么凯文·寇斯特纳永远不会忘记这个巨大的荣誉，我也可以明白为什么他的家人也不会忘记。我甚至可以明白为什么土著的美国人会记住这个时刻，因为这部电影是关于他们的。但我怎么也不明白为什么他会提到那些和他一起上高中的人。后来我从一些文章中读到体育运动的狂热爱好者会“沉浸在”他们家乡的运动队或者运动明星的荣耀之中，才意识到这是同一回事。每一个与凯文·寇斯特纳一起上过学的人都会在他得奖的第二天告诉每一个认识的人他们与凯文·寇斯特纳的关系，觉得自己可以分享他的荣誉，尽管他们与这部电影没有任何关系。而他们这么想并没错，因为事实正是这样的。你并不需要成为一个明星才会得到那份光荣，有时候你只要与一个明星有某种关系就可以了。真有意思。

**作者评论**：我也在自己的生活中看到过同样的现象，因为我曾经告诉我的建筑师朋友我与伟大的佛兰克·罗依德·赖特出生在同一个地方。要知道，我连一条直线也划不好，但我可以从我朋友的眼里看到一种非常惊喜和羡慕的神色，好像在说，“哇，你和佛兰克·罗依德·赖特？”

## 怎样保护自己

正因为可以用来博得人们好感的方法多得不计其数，因此用来抵御运用喜好原理的依从业者的方法就应该很简单。初听起来，这种逻辑好像有点奇怪，但仔细想一想，搞出一大堆策略来对付数也数不清的获得我们好感的方式恐怕的确没有什么意义。如果要采用这种一对一的策略，把每一条路都堵死，需要的方法实在

是太多了。况且好几种导致喜好的因素——像外表的吸引力，熟悉感，关联——对我们的影响都是潜移默化的，要不受这些因素的影响不是一件容易的事。

看来以不变应万变才是我们惟一的选择。也就是说，我们应该仅仅依靠一个方法去中和和抵消所有导致好感的因素对我们施加的负面影响。那么有没有这样的方法呢？答案是肯定的，而这个方法的关键就在于抓住一个最有效的时机来做出反应。不要试图去识别所有那些导致我们好感的因素并防止它们起作用，而是把注意力放在自己是否已经对一个依从业者产生了过多的好感这一事实上。如果我们发现自己对一个依从业者的喜爱已经超出了正常情形下应有的程度，那就是我们警觉起来保护自己的时候了。

通过把注意力集中在效果而不是原因上，我们就把自己从识别并防止各种导致喜好的心理因素这一繁重而艰巨的任务中解脱了出来。现在，当我们与依从业者打交道的时候，我们只需要注意一件事：我们是否过于迅速地对这个人产生了过多的好感。如果对这个问题的回答是“是”，我们就要意识到一些依从技巧可能已经被采用，而这就是我们反击的时候了。请注意我的这个建议用到了依从业者最拿手的柔道技巧。我们不是去限制那些导致好感的心理因素，而是让它们尽情发挥影响，然后再在与依从业者下一回合的较量中借助这种影响力。这种影响力越强，它们的作用就越明显，对我们有准备的防御行动就越有帮助。

比方说，我们发现自己在与丹，一名被乔·杰拉德刚刚摘下的“最了不起的卖车人”的桂冠的候选人，为一辆新车讨价还价。经过几个回合的磋商，丹想要我们拿主意。好了，这下我们便应该问自己这个关键的问题了：“在我认识这个人的短短25分钟里，我有没有对他产生超出一般的好感？”如果回答是肯定的，我们便不妨回顾一下在这一段时间里丹的所作所为。他可能给了我们吃

的东西（咖啡和甜面圈），称赞了我们对车的附加设备和颜色的选择，让我们愉快地大笑，也在我们想要得到一个更好的价钱时与我们站在一条战线上来对付销售经理。

虽然这样回顾一下刚刚所发生的一切可以为我们提供不少有用的信息，但这并不是保护我们不受喜好原理伤害的行动中必不可少的一步。只要发现自己对丹的喜爱超过了我们预期的程度，不管这背后的原因是什么，我们都应该提醒自己，是以行动来抵抗这种喜爱的时候了。有一种做法就是主动地逆转这个过程，让自己不喜欢丹。但这对丹来说可能是不公平的，对我们自己也没有什么好处。毕竟，有一些人天生就招人喜欢，而丹可能就是其中的一个。去讨厌每一个招人喜欢的依从业者好像有点蛮不讲理。况且，就是为自己的利益着想，我们也不应该断绝与这些友好的生意人的商业来往，尤其是当他们可以给我们提供最好价钱的时候。

我建议采取一种稍微不同的做法。如果我们对这个关键问题的回答是“是，在目前的情况下，我对这个人特别有好感”，这就是一个行动的信号，我们就马上要迅速地在脑子里把丹和那辆他想卖给我们的雪佛莱或丰田分开来。在这个时候一定要记住，如果我们选择了丹要卖给我们的车，我们将要开着这辆车，而不是丹，从车行驶出去。我们喜欢丹不论是因为他相貌英俊，还是因为他对我们的业余爱好表示了兴趣，不论是因为他风趣幽默，还是因为他有亲戚住在我们长大的地方，这些事情与一桩明智的买车交易都完全没有关系。

因此，我们的做法应该是一种有意识的努力：把精力集中在这一笔生意，也就是说丹要卖给我们的车上。当然，当我们做任何一个决定时，都应该把提出要求的人和提出的要求分开。但是，一旦我们与提出要求的人有了哪怕是短暂的个人层次上的社交接触，就更容易混淆这之间的界限。当我们对提出要求的人既没有

好感也没有恶感时，不能分清这个界限不见得会铸成大错。但当我们喜欢那个提出要求的人时，不能分清这个界限可能就是我们犯错误的时候了。

而这就是对依从业者的过分喜爱应该引起我们警觉的原因。每当我们有这种冲动时，就应该提醒自己，把交易者和交易分开，而只应根据后者来做决定。如果我们总是按照这样的原则行动，我们对自己和依从业者之间的交易就会满意得多——但恐怕丹就不会对这笔交易那么满意了。

# 第六章

## 权威

### 引导下的敬重

跟着行家走。

——维吉尔

假定有一天，你正在翻阅一份当地的报纸，注意到了一则征募志愿人员参加附近一所大学的心理学系进行的“记忆研究”的广告。再假定你觉得这样一件事情很有意思，因此与这个实验的主持人，斯坦利·密格兰教授，取得了联系，约定去参加一小时的实验。当你到达实验室时，你遇见了两个人。其中的一个是主持实验的研究人员，他穿着灰色的实验室制服，手里拿着写字板，因此你一眼就可以把他认出来。另外一个是像你一样的志愿人员，这个人不论从哪一方面看都没什么特别。

在寒暄了几句之后，研究者开始向你们解释将要进行的实验的程序。他说这个实验的目的是研究惩罚会怎样影响人们学习和记忆的能力。因此，一名志愿者的任务是学习一个长长的单子上的一对一对的单词，直到他全部都记牢；这个人就叫学习者。而另一名志愿者的任务则是考查这个学习者的记忆力，一旦学习者犯了错误，便加给他越来越强的电击；这个人就叫老师。


你的骨骼可能正处在危险之中
在每5名骨质疏松症患者中，有一位是男性。幸运的是，脱脂牛奶中含有战胜这种疾病所需要的钙。至于战胜你的有哈佛博士学位的对手，那就是另外一回事了。
来杯牛奶？

很自然地，你听到这些描述以后有些紧张。当你和你的同伴抽了签、你发现自己分到了学习者的角色时，你就更担心了。你没有料到经历身体的疼痛也会是这个实验的一部分，所以有那么一阵子你想要离开。但你并没有这么做。你想，如果你真想离开的话也还有的是时间。况且，这些电击能够强到哪里去呢？

在你有机会学习单子上一对一对的单词以后，研究者把你绑到了一张椅子上，然后在老师的注视之下，把电极绑到了你的手臂上。现在你对电击更担心了，因此向研究者询问电击会强到什么程度。结果他的回答一点也没有让你感觉好多少。他说虽然这些电击会非常痛，但并不会造成“永久性的组织损伤”。随后，研究者和老师便去了隔壁的房间，把你一个人留了下来。从隔壁的房间里，老师通过一个对讲机问你问题，你每犯一次错误，他就电击你一次。

随着测验的进行，你很快就看出了老师使用的模式：他问一个问题，等着你通过对讲机回答。当你犯错误的时候，他告诉你下一次电击的伏数，然后在一个开关上拉一下，让电流传到你身上。最糟糕的是，你每犯一次错误，电压就升高 15 伏。

这个测验的第一部分进行得很顺利。电击让你觉得不太舒服，但完全可以忍受。但慢慢地，随着你犯下更多的错误而电击的伏数渐渐增高，这种惩罚开始让你觉得疼痛起来。你的注意力因此不能够集中，所犯的错误也越来越多，而这又导致了更强的电击。当电击达到了 75 伏、90 伏、105 伏时，疼痛让你叫出声来。到了 120 伏时，你对着对讲机说电击真的已经很痛了。当你再次呻吟着接受了一次惩罚之后，你觉得你已经不能再忍受下去了。在老师又把 150 伏的电击加到你的身上之后，你对着对讲机咆哮起来：“够了，让我出来吧。请你让我出来。”

可是，老师却并没有把你放出来的意思，只是又问了你下一

个测验的问题。你吃了一惊，也有些迷惑，因此含糊不清地吐出脑子里想到的第一个回答。当然，你答错了。老师又加给你一次165伏的电击。你对老师尖叫起来，要他停下来，让你出去。而他的回答是又一个问题——当然紧跟着又是一次灼人的电击，因为你急急忙忙给出的答案又是错的。你惊慌得不知所措。到了现在，电击是如此强烈，你已经痛得扭动着身体尖叫起来。你踢着墙壁，强烈要求把你放出去，并请求老师帮助你。但是，测验的问题还是和先前一样接连不断地提出，可怖的电击也源源不断而来——195伏、210伏、225伏、240伏、255伏、270伏、285伏，然后到了300伏。你意识到要正确地回答问题已经完全不可能了，所以你对老师喊起来，说你不会再回答他的问题了。但什么也没有改变。老师认为你没有回答问题就算答错了，因此又送来一次电击。这场噩梦就这样一直继续下去，直到电击的力量使你几乎麻痹。你已经不再叫喊，也不再挣扎。你只能感觉到每一次可怕的电击对你的咬噬。你想也许看到你不动了老师会停下来，因为这场实验实在没有什么必要再进行下去了。但他还是毫不留情地继续着，问下一个问题，宣布下一次电击的伏数（现在已经超过400伏了），把开关扳下来。这到底是一个什么样的人？迷乱之中你不禁想。为什么他不帮你？为什么他不停下来呢？

## 权威的压力

对大多数人来说，上面的描述听起来就像是一场噩梦。但是，要真正意识到这有多么可怕，你得明白这一切基本上都是真的。的确有过这样的实验——实际上是一整个系列——这些实验是由心理学教授密格兰主持的（Milgram，1974），参加这些实验的充当老师角色的人的确愿意把连续不断的、密集的、伏数达到危险程

度的电击加到一个踢打着、尖叫着、恳求着的学生身上。惟一一个不真实的地方是，电击并没有真的加到学生身上。那个一直不断地痛苦尖叫要求怜悯的人并不是一个真正的实验对象，而是一个假装遭到电击的演员。密格兰实验的真正目的也不是研究惩罚与学习及记忆的关系，而是要研究一个完全不同的问题：当一个普通人在履行自己的职责时，会愿意把多少痛苦加到一个完全无辜的人身上？

答案是非常令人不安的。在与前面的描述一模一样的情形下，大部分老师都愿意把手头所有的最痛苦的惩罚加到他人身上。在密格兰的实验中，三分之二的人都对受害者的恳求充耳不闻，把他们面前的 30 个电压开关一个一个地拉了一遍，一直到拉完 450 伏之后研究者停止实验为止。而同样令人吃惊的是，当受害者开始要求释放时，所有参加这个实验的 40 个实验对象没有任何一个人决定就此罢手。甚至当受害者开始乞求时，当受害者的反应用密格兰的话来说成了“痛苦的尖叫”时，还是没有一个实验对象停下来。

这些结果让每一个参加实验的人都十分震惊，密格兰也不例外。事实上，在这个实验开始之前，他让一组耶鲁大学（这个实验就是在那里进行的）的同事、研究生和心理学系的学生阅读了一份对实验过程的描述，然后要他们估计有多少实验对象会把电压一直加到 450 伏，结果几乎全部的人都说是在 1%到 2%之间。而另外一组 39 名心理治疗医生则估计每 1000 人中大概会有一个人一直进行到最后。因此，没有一个人对实验中发生的事情有任何一点思想准备。

而对这种惊人的现象，我们应该作出何种解释呢？也许，就像有些观察者指出的，这可能与实验对象全是男性有关，因为众所周知，男性是一个更具攻击性的性别；另外一种可能性就是实



**密格兰实验**

在这张照片上，身穿实验室大褂的实验者和真正的实验对象正把学生（受害者）绑到一张椅子上，并把电极贴到他身上。

验对象对这么高的电压所能造成的危害缺乏足够的认识；当然也有可能这些实验对象恰好是一群性格怪异、智力低下的虐待狂。但这里提到的每一种解释都遇到了强有力的反面证据。首先，后来的一次实验表明，性别在这里根本不是一个决定因素，因为女性老师与第一次实验中的男性老师的做法几乎一模一样。

另外一个实验则是针对实验对象没有认识到高电压的危害这种解释。在这个实验中，受害者明确告诉实验对象自己心脏有毛病，电击已经影响到了他的心脏："够了，快让我出来吧。你知道

我有心脏病。我的心脏已经开始感到不舒服了。我不要再进行下去了，让我出去！”但尽管如此，还是有65%的实验对象忠心耿耿地履行自己的职责，直到用完最高一道电压。

最后，密格兰的实验对象是一群个性扭曲的虐待狂的解释也是站不住脚的。那些“记忆实验”的参加者覆盖面非常广，在他们中间可以见到我们这个社会中各种不同的年龄、职业和教育水准。更何况后来进行的一组个性测试也表明这些人从心理学的角度来说完全正常，作为一个整体没有任何一点心理疾病的迹象。实际上，他们就是像你我一样的普通人，或者用密格兰的话来说，他们“就是”你和我。这样一来，这个噩梦般的实验便不再是一个遥不可及的孤立事件，而是与我们每一个人都息息相关起来；而那个尚未解答的问题也就变得更让人不舒服了，因为问题的矛头已经指向了我们中间的每一个人：“是什么让我们做出了这样的事情？”

密格兰确信他已经找到了答案：那就是深深植根于我们心中的对权威的责任感。根据密格兰的说法，这个实验中所发生的可怕现象背后的罪魁祸首就是实验对象们无法拒绝他们的上司这一事实，而他们的上司就是那个身穿实验室工作服、无视他们的行为可能造成的伤害、一直鼓励甚至命令他们履行自己职责的研究人员。

密格兰的这个解释是以很多事实为基础的。首先，如果研究人员没有命令实验对象将实验继续进行下去，实验是进行不下去的。事实上，实验对象们都痛恨自己所做的事情，也为受害者的痛苦而难过，因此一再请求研究人员让他们停下来。当研究人员拒绝停下来时，他们才硬着头皮继续下去。可是他们的手在颤抖，他们紧张得满头大汗，他们的身体摇摇晃晃，像要倒下去的样子，与此同时，他们还在继续结结巴巴地表示抗议。在极度的紧张和痛苦中，有的人指甲掐进了肉里，嘴唇咬出了血；有的人用手支

撑着自己的头，发出了一阵阵神经质的大笑。有一个密格兰初次实验的旁观者是这样描述一个实验对象的：

> 我看到一个老成持重的商人面带微笑地走进了实验室，一副胸有成竹、镇定自若的样子。可是不到20分钟，他就完全换了一个人。他浑身颤抖，话也说不清楚，不时地摸自己的耳垂，手也不停地扭来扭去，显然已经到了神经崩溃的边缘。有一次他把拳头砸向自己的前额，小声说，“天哪，让我们停下来吧。”但是，他还是继续服从实验者的每一个命令，一直到最后（Milgram，1963，p. 377）。

除了这些观察之外，密格兰还提供了很多更有说服力的证据。比如说，在一个后来的实验中，他让研究者和受害者交换一下台词，也就是说研究者告诉老师停止电击，而受害者却勇敢地要求老师继续进行下去。而结果非常清楚：当只是另一个实验对象要求他们继续时，百分之百的人都没有答应。同样的结果也出现在另外一次实验中。这一次是研究者被绑在椅子上充当学习者的角色。当研究者抗议的时候，另外一个实验对象却要老师将实验继续进行下去。结果同样没有一个老师再碰一下开关。

在密格兰实验中实验对象们表现出来的服从权威的极端程度也在另一个后续实验中表现得淋漓尽致。这个实验安排了两名研究人员发出相互矛盾的命令。一个说一旦受害者要求释放就马上停止电击，而另外一个却说不管怎么样实验都要继续进行下去。这两组相互矛盾的指令每次都造成了这个研究项目中惟一的幽默：在一种又好笑又可悲的迷惑之中，实验对象一会儿看看这个研究者，一会儿又看看那个研究者，请求他们给出一个统一的他可以遵守的指令，“等一等，等一等。怎么回事？一个说要停，一个说

要继续……到底要怎么样?”当两个研究者还是固执己见时，实验对象气急败坏地想要分辨出来谁是这里更重要的那一个。最后，由于实在无法找到一个真正的权威，每一个实验对象都按照自己的直觉和常识，停止了电击。就像其他后续实验所证明的一样，如果实验对象是虐待狂或具有病态的攻击性的话，这样的现象是完全不会出现的。[1]

当密格兰仔细检查一组又一组的实验数据时，一个让他不寒而栗的事实渐渐冒出头来。“这个研究项目最主要的发现就是，具有独立思考能力的成年人也会为了服从权威的命令而做出一些完全丧失理智的事情。”对于那些对另外一种形式的权威——政府——的那种让普通公民盲目服从的魔力一直就表示担心的人来说，这个发现无异于又一次敲响了警钟。[2] 而且，这项研究也充分表明，在权威的强大压力面前，个人的抵抗力是十分渺小的。当

---

① 这个基本实验及其后续实验都记录在密格兰 1974 年出版的可读性极强的著作《服从权威》中。对随后很多关于服从权威的实验的回顾可以在布拉斯(Blass, 1991, 1999) 和米勒等人 (Miller, Collins, & Brief, 1995) 的文章中找到。

② 事实上，密格兰最开始进行他的实验时，是想了解在纳粹统治期间为什么德国人会加入到以集中营的方式迫害上百万无辜者的行动中去。他本来打算在美国试一试他的实验程序，然后再到德国去进行正式的实验。他相信德国人一定会为他提供足够的服从权威的证据，使他可以对这一概念进行全面的分析和研究。但是，在康涅狄格的纽黑文进行的第一次实验就让他大开了眼界。很显然，这一趟出国的钱是可以省下来了。“我已经看到了足够的服从权威的证据，”他说，“已经没有什么必要再到德国去做这个实验了。”

关于美国人愿意服从权威的程度，有一个在全国范围进行的调查提供了更明确的证据。这个调查是在对陆军上尉威廉·凯利的审判之后进行的。凯利之所以受审，是由于他命令手下的士兵杀死了越南一个村庄中的所有居民，包括婴儿、学步的小孩，以及他们的父母和祖父母 (Kelman & Hamilton, 1989)。大部分的美国人 (51%) 回答说，如果接受了这样的命令，他们也会射杀一个越南村庄中的所有村民的。但这种服从权威的倾向并不是美国人的专利。当密格兰的基本实验程序后来真的在荷兰、德国、西班牙、意大利、澳大利亚和约旦进行时，结果也和在美国时一样(Meeus & Raaijmakers, 1986)。

我们看到密格兰的实验对象在权威的压力和自己的良知之间做抉择时那种痛苦不堪的样子以后，对这一点还有什么怀疑呢？

当然。如果还有什么人对这一点表示怀疑的话，还可以看一看布莱恩·威尔森的例子。1987 年 9 月 1 日，为了抗议美国运送军用设备到尼加拉瓜，威尔森和另外两个人决定在加州康科德海军武器站外的铁道上卧轨。抗议者们深信他们的行为能够阻止定于当天开出的火车，因为三天之前他们就已经通知了海军和铁道部门他们的打算。但是，执行任务的非军方人员却收到了不要停车的命令。因此，虽然他们在 600 米以外就可以看见抗议者，但他们根本就没有停车，甚至都没有减慢速度。虽然另外两个人从车轮底下逃了出来，威尔森却跑得不够快，两条腿从膝盖以下被齐齐截断。在场的海军医疗人员拒绝对他进行急救，也不愿意用他们的救护车送他去医院，旁观者们——包括威尔森的妻子和儿子——只好自己想办法止血，直到 45 分钟后一辆私人医院的救护车赶来。

令人惊讶的是，在越南当过四年兵的威尔森，并不把自己的厄运怪罪到火车操作人员和医疗人员头上，而是把矛头指向了总是用服从的压力来限制这些人的行为的整个系统。"他们的所作所为和我在越南时没有什么两样。他们只是在执行一项疯狂的命令，他们是在前面冲锋陷阵的人。"但是，那些火车操作人员虽然同意威尔森关于他们也是受害者的观点，却并没有他那样的高姿态。事实上，他们事后的反应可能是这一系列事件中最出人意料的：他们对威尔森提出了起诉，要他赔偿他们的损失。因为他们必须轧断他的双腿才能够执行自己的任务，在这样做的过程中，他们蒙受了"人格上的羞辱、精神上的痛苦和身体上的压力"。

## 盲目服从的诱惑和陷阱

每当我们感到有一种很强大的力量推动我们去做某件事情时，这种推动力通常是有很充分的存在理由的。在服从权威这件事情上也是这样。即使只是粗略地考察一下人类社会的组织方式，也可以为我们这种服从权威的倾向提供很多解释。一个多层次的为大家所接受的权威体系提供给一个社会的好处是显而易见的。正是由于有这样一套体系，一个复杂的包括资源生产、贸易、防御、发展和社会控制等各种功能的社会结构才成其为可能。而另一个极端则是无政府主义。无政府状态从来就被认为是不利于文化的产生和发展的。社会哲学家汤姆斯·霍比斯就说过这是一种让生命变得“孤独、贫穷、污秽、残忍和短暂”的状态。因此，我们从一出生就被告知，服从权威是应该的，而违抗权威则是不对的。这个信息在父母对我们的教导中，在学校的童谣中，在我们童年时代读过的故事和唱过的歌中无处不在，而且一直延伸到我们成年后所遇到的法律、军队和政治系统中。在所有这些教诲和经历中，对规则的服从和对权威的忠诚都得到了很高的评价。

而宗教对这种现象也有自己独特的贡献。比如说，《圣经》的第一章就描述了对绝对权威的抗拒导致亚当、夏娃以及整个人类失去乐园的故事。如果这个比喻还太隐晦的话，我们再往“旧约”中读下去，就可以读到——这是《圣经》故事中与密格兰实验最相近的一段——对亚伯拉罕因为上帝没有任何理由的命令就把匕首扎进年轻儿子的心脏的充满了敬意的描述。从这个故事中我们学到，判断一种行为是否正确，不是根据它是否无私、是否有害、是否公正或任何其他道德标准，而仅仅是根据一个更高的权威的命令。亚伯拉罕所受到的苦难与折磨是为了考验他是否无

条件地服从他的主人，而他——就像密格兰的实验对象一样，因为他们可能也读过亚伯拉罕的故事——通过了这个考验。

从亚伯拉罕或密格兰的实验对象的行为中，我们可以清楚地看到服从的力量及其在我们文化中的价值。但与此同时，这些故事可能也会产生一些误解。在现实生活中，我们在权威的要求面前如此痛苦地举棋不定的时候其实是很罕见的。在更多的时候，我们对权威的服从也是以一种“卡嗒，哗”的方式发生的，并没有经过很多有意识的思考。实际上，来自权威的信息在很多情况下都为我们提供了一条行动的捷径。

密格兰也指出过，遵从权威人物的意愿对我们来说通常都是一件很实际的事情。当我们年幼的时候，老师和父母就是我们心目中的权威人物。我们发现听他们的话是很明智的——这当然是由于他们拥有更多的智慧，但另一方面也是由于他们就是决定赏罚的人。成年以后，因为同样的原因，我们还是愿意接受权威的忠告，只不过现在的权威人物变成了雇主、法官和政府。因为他们所处的有利位置，他们可以接触更多信息，拥有更多权力，因此按照他们的意志行事大体上是错不了的。而正是由于我们对这一点深信不疑，我们也很容易走进一个误区：有时候权威的话并没有什么道理，可我们还是会毫不犹豫地按照他们所说的去做。

当然，这种尴尬的局面是使用每一种主要的影响武器时都难免会遇到的。一旦我们认识到了服从权威可以给我们带来的好处，这种诱惑是很难抵挡的。而这种行为之所以有时候会造成灾难性的后果，则主要还是由于它的盲目性。由于在权威面前思考似乎成了一件多余的事情，因此很多人就放弃了思考。虽然在大多数情况下，这样偷一下懒并无大碍，甚至会收到事半功倍的效果，但有时候也会有例外，因为我们只是在机械地做出反应，并没有经过自己的深思熟虑。

让我们来看一个权威压力很强大也很明显的领域——医学界——的例子。健康对我们每一个人来说都是十分重要的，因此，在健康问题上有更丰富的知识和更强大的影响力的医生，在我们心目中便拥有十分崇高的地位。更何况医学界本来就是一个等级森严的地方，每一个在医疗系统工作的人都非常清楚自己在整个系统中的位置。在这个系统中，医生坐在金字塔的最高层，除非是一个级别更高的医生，是没有人可以否决一名医生对一个病例做出的判断的。因此，在医疗系统里，自动地服从医生的命令自然而然地就成了一种条件反射。

这样，当一个医生犯错误时，就会出现一种令人担忧的现象：没有一个在等级制度中位置较低的人会对这个错误进行质疑，因为一旦一个合法的权威给出了命令，下属马上就停止了思考，开始了行动。如果以这样一种“卡嗒，哗”的方式在复杂的医院环境里工作，错误是在所难免的。美国保健财政管理局所进行的一项研究的确也表明，仅仅在给病人开药这一项上，每一天的出错率就达到了 12%。

病人拿到错误的药方可以有多种原因。但是，在天波大学药物学教授迈可·科恩和尼尔·戴维斯所著的《用药错误：原因和预防》一书（1981）中却指出，如果人们对一个病例的“主人”——主治医生——不是那么盲从的话，大部分错误是可以避免的。就像科恩所说的，“在一个又一个的例子中，病人、护士、药剂师以及其他的医生，都没有对药方提出任何疑问。”比如说，科恩和戴维斯所举的“肛门耳痛”就是这样一个例子。有一位医生要一个病人将药水滴入疼痛发炎的右耳，但他没有在处方上将“右耳”写完整，而是缩写成了“滴入 R ear”（注：在英文中 rear 一词是“后部”的意思）。拿到这个处方以后，值班护士马上就把规定剂量的耳药水滴入了病人的肛门。

在肛门处治疗耳痛当然是天下奇谈，但不管是病人还是护士都没有对此提出任何异议。这个故事给我们的启示就是，在很多情况下，当一个公认的权威开口之后，本来很有意义的一切便突然变得无关紧要起来。这时候，我们只关注所处局面中的一个方面，只对这一个方面做出反应，其他的东西我们便都忽略不计了。

我们并不是惟一一种毫无保留地崇尚权威的物种。在猴子的聚居地也有着非常严格的等级制度。在那里，有用的创新（像怎样用一根棍子把食物拨到自己所住的笼子附近）就是先教给处于主导地位的猴子然后才教给整个群体的。如果一个等级比较低的猴子先学到了某种新概念，聚居地的其他猴子对这个新概念通常是视而不见的。有一个把新的食品介绍给日本的猴子的实验就是一个很好的例子（Ardry，1970）。在某一群猴子中，一种焦糖被介绍给了一些等级较低的猴子。这种新口味在群体中慢慢地向上移动，过了一年半之后，才有51%的猴子接受了这种口味，而且其中还不包括任何一个领导角色。与此相对照的是另一群猴子的经历。麦子先被介绍给了猴群的头目，然后吃麦子——到此为止对这些猴子来说还完全是闻所未闻的事情——在四个小时之内就传遍了整个群体。同样的事情1995年也发生在芝加哥公牛篮球队中。球队公认的领袖和最有名的球星，迈克·乔丹，开始在每场比赛前吃三块提高能量的糖。用替补队员斯蒂夫·科尔的话说，"过去只有B·J·阿姆斯特朗(也不是一名明星球员)和我吃这种东西。现在迈克也吃了，于是每一个人都吃起来"(Shappell，1995)。

当我们以这种不假思索的方式行动时，你可以打赌依从业者是一定不会放过这里面所潜藏的机会的。再回到医学领域，我们可以发现广告商就经常利用我们的文化对医生的尊敬，专门雇用一些演员扮演医生的角色来为他们的产品说话。我个人最喜欢的一个例子是演员罗伯特·杨拍的一个警告人们咖啡因的危害，建



**谁是真正的王？**

研究沟通和传播的学者发现，在对话中，人们总是会下意识地改变自己的声音和说话的方式，使之与更有权力和威望的对话者的声音和说话方式接近。为了验证这一论断，一些研究人员特地分析了“拉里·王现场电视直播”中所做的采访。当王采访一些有很高的社会地位的来宾时（比如说，比尔·克林顿、乔治·布什、芭芭拉·史翠珊），他会改变自己的声音来接近他的客人的声音。但是，当他采访一些社会地位略低的人时（像丹·奎尔、斯派克·李、朱丽·安德鲁斯），他则维持自己本来的说话方式，而改变声音的是他的客人（Gregory & Webster，1996）。

议大家喝不含咖啡因的桑卡牌咖啡的广告。这则广告一播出就获得了巨大成功，桑卡牌咖啡的销售量马上有了明显的上升，以致在以后好几年的时间里，这则广告都还在电视屏幕上频频亮相。为什么这则广告这么有效呢？为什么罗伯特·杨的意见对我们有这么大的说服力呢？因为——就像雇用他的广告商也非常清楚的一样——在美国人的心目中，他是和一个他扮演过多年的电视剧中的角色，马科斯·威尔比医生联系在一起的。平心而论，被一个

扮演过医生的演员的意见所左右是毫无道理的；但事实却是，这个人卖掉了桑卡牌咖啡。

## 权威的暗示

但是，我觉得罗伯特·杨的桑卡咖啡广告最有意思的一点还是，它虽然利用了权威原理，却并没有拿出一个真正的权威来，充其量只是提供了一个看上去像权威的人而已。这告诉了我们一个重要的事实：当我们进入不假思索的“卡嗒，哗”状态时，不用权威的实质，只要带点权威的暗示，就足以让我们停止自己的独立思考，进入唯唯诺诺的服从状态。

有好几种象征权威地位的外部特征都可以在缺乏真正权威的情况下相当有效地调动起我们对权威的崇拜和敬畏。因此，这些象征性特征经常都会被不具备权威地位的依从业者所利用。比如说，骗子通常都爱使用头衔、衣着和象征身份地位的外部标志。对他们来说，穿着一身精致的衣服，从一辆漂亮的汽车里钻出来，自称是某某医生、教授、法官或特使，是一种妙不可言的享受。他们非常清楚，这样把自己包装起来可以极大地增加得手的机会。有三种最典型的权威象征——头衔，衣着，外部标志——每一种都有它自己的故事，每一种都值得单独来谈一谈。

## 头衔

头衔是最难也最容易得到的权威象征。一方面，要得到一个真正的头衔通常需要多年的努力和杰出的成就。但另一方面，一个没有付出任何努力的人给自己贴上一个标签然后就自动地得到人们的尊敬也易如反掌。就像我们已经看到过的，电视广告中的

演员和骗子们都这么做过，而且做得非常成功。

最近我的一个朋友告诉了我一个故事。这个故事表明，有时候头衔反而比这个头衔的主人有更强的影响力。我这个朋友是东部一所著名大学的教授。他经常在外面旅行。在旅途中，他常常在酒吧、饭店、机场与陌生人交谈。从他自己的经历中，他学到了一件事，那就是在这些交谈中千万不要提到他的教授头衔。每当他提到他的教授头衔的时候，交谈的气氛马上就变了。在刚才的半个小时里妙语联珠、兴味十足的谈话伙伴立即变得枯燥无味起来。他们对他充满了敬意，对他的见解也唯唯诺诺。他的观点在这之前可能会引起一场生动活泼的讨论，现在却只会招来一连串语法正确的赞同。他为此感到很烦恼，也有点迷惑不解——“我还是在过去的30分钟里和他谈话的那个人，是不是？”——在类似的情况下便再也不愿透露自己的头衔了。

这当然是一个很罕见的例子，比较常见的是一种恰好相反的情况：一些依从业者分明不具备某种头衔，却撒谎说有。但不管是哪一种情况，这种故意的弄虚作假都说明了同一个问题：在对人们施加影响的过程中，一种权威的标志正如权威本身一样有效。

不过，我不知道我这个身材略偏矮小的教授朋友在知道下面的事实后还会不会那么急于隐瞒自己的头衔：他的头衔不但让他得到陌生人更多的尊敬，而且也会使他在旁人眼里显得身材更加高大。有一个专门研究权威地位影响人们对身高判断的实验发现，一个头衔越显赫，人们对拥有这个头衔的人的身高就会估计得越高。这个实验是这样进行的。在澳大利亚一所大学里来了一位英国剑桥大学的访问者。至于他的身份，却在不同的班级有不同的交代。在有一个班上，他被介绍为学生；对第二个班，他被介绍为实验员；在第三个班他是讲师；在第四个班他是高级讲师；而在第五个班他是教授。当他离开之后，研究者们要学生们估计他

的身高。结果他们发现，随着他地位的每一次上升，他的身高就平均增加半寸。所以，当他做“教授”的时候比他做“学生”的时候看上去要高两寸半（P. R. Wilson，1968）。另外一个研究也表明，在赢得了选举之后，政客在选民的眼里也会变高（Higham & Carment，1992）。

这里可能值得花一点时间来讲点题外话，探讨一下身份地位与大小高矮之间的有趣联系。这种联系的表现形式是多种多样的。比如说，有一个研究要小孩子们判断钱币的大小，结果发现他们最可能高估的是那些更有价值的钱币（Bruner & Goodman，1947）。成年人也容易犯同样的错误。在杜克斯和贝文所做的一个实验中（Dukes & Bevan，1952），大学生们轮流从一叠纸牌中抽牌，牌上印着从负三元到三元的面值。每抽到一张牌，根据牌的面值，他们就会赢或输一定数量的钱。随后研究者们要他们给每张牌的大小排序。虽然这些牌实际上都是一样大，但那些有着极端数字的牌——不管是正还是负——却被认为要大一些。因此，要显得大并不一定要更好或更加令人愉快，关键是要比较重要。

正因为我们往往混淆大小和地位之间的界限，所以便一定有人会采用移花接木的手法，用前者取代后者，然后从中牟利。比如说，在一些动物群落中，动物的地位是根据它是否能够支配群体中的其他动物来决定的，这样动物的大小就成了决定其地位的一个重要因素。[①]

---

① 其实，除了低等动物外，人类也有类似的行为，甚至是在现代。比如说，自从1900年开始，在90%的总统选举中，主要政党的候选人中身材较高的那一个都获得了胜利。而研究表明，在赢得女人芳心的竞争中，身材较高的人也有优势：当男人们在征友广告中说自己个头高时，得到妇女们回信的可能性便会明显提高。有趣的是，对刊登征友广告的女性来说，身材的作用恰好相反：身材娇小体重较轻的女性反而更能让男性采取行动（Lynn & Shurgot，1984；Shepperd & Strathman，1989）。

一般说来，当两个动物交手时，更大更强壮的动物也更可能获胜。但是，如果每两个动物都真刀真枪地干上一场的话，势必对整个群体造成危害。为了避免这种危害，很多动物都会采用一些不那么具有破坏性的方法来决定胜负。这时候，两个针锋相对的对手便通常会用到一些扩大自己身体的小诡计。很多哺乳动物会弓起背，把毛竖起来；鱼会把鳍张开，在肚子里灌满水；鸟则打开并抖动它们的翅膀。在很多情况下，仅仅是这样虚张声势一番就足以把对手吓跑，而那个大家都想争取的位置就落到了那个看上去大一些、强壮一些的动物头上。

皮毛，鳍，羽毛，这些身体上最脆弱的部分却可以用来造成实质和重量的印象，这难道不是很有讽刺意义吗？从这种荒唐的事情中我们可以学到两点教训。第一，尺寸的大小和地位的重要性之间既然有这样的联系，就一定有人会利用前者来造成一种地位重要的印象，并从这种错觉中获利。正是由于这个原因，骗子们即使个头并不矮，也总会在鞋子里边放上鞋垫。另外一个教训则是，从外观上体现出来的权威和力量经常都是徒有其表的。为了说明这一点，让我们再回到与头衔有关的一个例子上来——这个例子从好几个方面来说都是我所知道的这一类例子中最骇人听闻的。有一群研究人员，包括一些与中西部的医院有关的医生和护士，对于护士服从医生的机械程度越来越感到焦虑。他们发现即使是一些有很好的训练和很高的技能的护士也没有充分运用自己的训练和技能来核对医生的判断。当他们与医生有不同意见时，顶多只是拖延着不去执行医生的命令，却并不设法表达自己的不同看法。

我们已经看到，正是由于这个原因，出现了把耳药水滴到肛门里去的咄咄怪事。但是，这些研究人员们还想把事情再往前推进几步。首先，他们想知道，这样的例子是一个孤立的事件还是

代表一种很普遍的现象。其次，他们想检验一下在后果更为严重的情形下，比如说给一个住院病人开过量的未经批准的药时，会不会出现类似的现象。最后，他们想看看如果把这个权威人物从现场挪走，而代之以一个电话上不熟悉的声音所传达的最脆弱的权威的证据——也就是说号称的“医生”头衔——会发生什么样的事情。

因此，有一个研究者自称医生给分布在外科、内科、小儿科、精神科病房的不同护理站打了22个一模一样的电话，要接电话的护士给病房的某一个病人用20毫克的药（ASTROGEN）。护士有四个很好的理由对这个命令做出慎重的反应：（1）这个处方是通过电话传来的，直接违反医院的规定；（2）这种药没有经过批准在大范围内使用，也不在药房的清单上；（3）处方的剂量很明显地大到了危险的程度。药瓶上清楚地写着一天最大用量是十毫克，而医生的命令是这个最大用量的两倍；（4）护士从来没有见过这个医生，也没有与他在电话上交谈过。但尽管如此，在95%的例子中，护士都径直走进药房，拿到医生指定的剂量，然后回到病房准备用药。只是到了这个时候，一个不声不响地在一旁观察的人才制止了他们，并且告诉了他们这个实验的真正目的（Hofling，Brotzman，Dalrymple，Graves，& Pierce，1966）。

这个结果的确是令人毛骨悚然的。95%的护理人员居然会毫不犹豫地执行一个明明是漏洞百出的指示，这怎么不让我们每一个潜在的医院病人感到不安呢?据美国健康财政管理局的估计，在美国的医院里每天都有12%的用药错误。如果我们住院超过一个星期，就有大于一半的可能性成为这样的错误的牺牲品。而这个中西部医院的实验表明，这些错误并不局限于把滴耳剂滴错地方这样无伤大雅的小事情，而是也会具有更严重也更危险的后果的。

在解释这一令人不安的发现时，研究者们做出了这样的发人








**殷切期望**

卡通漫画家斯科特·亚当斯的描述其实并不是那么牵强附会的。研究表明，高个男人的确比他们个头较矮的同事挣钱更多，而且更可能升到领导的位置（Chaiken，1986；Stogdill，1948）。而且，虽然没有直接的证据，我猜亚当斯关于银灰色头发的评论也是正确的。

深省的结论：

> 在现实生活中，从理论上来说，有两个专业人员——医生和护士——的脑力资源合在一起，来保证对病人采取的治疗程序是最有利的，或至少不会是有害的。但实验却清楚地表明，这两个脑力资源中的一个实际上等于不存在（Hofling et al.，1966，p. 176）。

由此看来，在医生的指令面前，护士们把自己的专业知识完全丢在一边，进入了一种"卡嗒，哗"的状态。当他们做出与工作有关的决定时，他们的训练和知识几乎没有起到任何作用。由于一味地服从权威成了他们最愿意选择的最有效率的行为方式，他们宁愿犯错误也要和权威站在一条战线上。而更发人深省的是，他们往这个方向走得如此之远，以致他们有时候犯错误并不是由于服从了一个真正的权威，而是服从了一个最容易假冒的权威标

志　　头衔。[1]

有意思的是，人们一方面对一个具有权威头衔的人一味盲从，另一方面也会对缺乏权威头衔的人的意见机械地加以抵制。心理学家道格拉斯·彼德斯和斯蒂芬·赛西以发表学术论文为例做过一个一针见血的实验（Peters & Ceci，1982）。他们找出 12 篇在过去 12 到 18 个月中发表的由著名大学的作者写的论文，把作者的名字和工作单位改成从“三谷人力资源中心”拿到的无名小辈的名字和工作单位，然后再把这些文章以手稿的形式重新投给那些以前发表过这些文章的期刊。九篇经过这样改头换面的文章都没有被这些期刊认出来，因此进入了正常的评审程序。令人跌破眼镜的是，其中的八篇都被退了稿，尽管就在不久前，当这些文章由更有名的学校的更有名的作者投稿时，已经被这些期刊接受并发表过。一位畅销书作者也做过一个类似的但没有那么科学的实验。他一字不差地把杰西·科辛斯基的小说《台阶》打印出来，在这本书卖掉 50 万本并获得全国图书奖十年之后，将手稿寄给了 28 家图书经纪人和出版商。现在，因为这份手稿上写着一个默默无闻的作者的名字，所有 28 个地方都认为这份手稿没有达到出版的水准，因此拒绝出版，这其中就有兰登书屋——正是他们在十年前出版了这部小说（C. Ross，1979）。

---

① 霍夫林等人的实验搜集到的其他数据表明，护士们对“医生”的头衔影响他们判断力和行为的程度可能并没有充分的认识。他们向另外一组 33 名护士及实习护士做了一个调查，问他们在实验的条件下会怎么办。结果他们的回答与实验结果相去十万八千里：只有两个人说自己会给病人用药。

**读者报告 6-1**

**来自一名得克萨斯的大学教授**

我是在宾夕法尼亚沃伦的意大利贫民区长大的，现在我还偶尔回去看望我的家人和朋友。就像很多别的社区一样，那里大部分小门面的意大利分类商店如今都已经被更大的超级市场取代了。有一次回家，我妈妈要我到超级市场去买罐装西红柿。我到了商店，却发现几乎所有福门诺牌的意大利切丁罐装西红柿都卖光了。但当我在几乎全空的货架的下面一层翻看时，却看到了一整层的福门诺牌切丁西红柿。我仔细看罐头上的标签，才知道福门就是福门诺，厂商只是在发送某些货物时在福门后面加了一个“O”而已。我想可能当你卖意大利食品时，如果把食品的名字改成以元音结尾，你就会显得更权威，而人们也就更愿意买你的东西了。

**作者评论**：这份报告的作者同时也评论说，在这个商店中，一个加在名字后面的“O”可以有双重的影响力。一方面它让制造商显得更权威，另一方面，在一个意大利人聚居地，这也使这家制造商看起来与顾客更接近。

## 衣　着

第二种能够启动我们机械的依从反应的权威标志是衣着。虽然衣着这种权威标志比头衔更看得见摸得着，但伪造起来也同样易如反掌。在警察档案中就有很多行骗专家以换装来作为一种行

骗手段的案例。这些骗子像变色龙一样，一会儿变成医院的白色，一会儿变成牧师的黑色，一会儿变成军队的绿色，一会儿又变成警察的蓝色。哪一种颜色对他们最有利，他们就变哪一种。当受害者意识到权威的服装并不能保证这层外衣覆盖之下的权威实质时，往往已经为时太晚了。

社会心理学家里昂那多·比克曼进行过一系列的研究工作(Bickman，1974)，证实了要拒绝以权威的衣着包装起来的人的确不是想象中的那么容易。比克曼实验的基本程序是在街上向过路人提出一些稀奇古怪的要求(比如说，捡起一个被丢弃的纸袋，站在公共汽车停车站牌的反面，等等)。但有时候这个提出要求的男青年穿着普通的衣服，而有时候则穿着安全人员的制服。结果不管是哪一类请求，当他穿着安全人员的制服时，答应他的请求的人都要多得多。当提出要求的是个女人时，结果也一样(Bushman，1988)。

这个实验的一个翻版就更说明问题了。在这个实验中，一个人叫住一位行人，指着站在50米开外的停车计时器旁的一个人说："看到那个计时器旁的人没有？他停车已经超了时，但没有零钱塞到计时器里去。给他一角钱！"说完这个人就转过街角，不慌不忙地走了。当行人走到计时器旁时，他已经消失在行人的视线之外了。但是，如果他穿着制服的话，他的制服的影响力却在他早已消失了之后依然存在，因为几乎所有的行人都按他所说的做了。而当他着便装时，这样做的人不到一半。[1]

有趣的是，后来比克曼要大学生们估计在实验中有多少人会

---

[1] 毛若进行的一项研究(Mauro，1984)可能可以解释为什么在穿制服的人已经离开了现场之后，他的要求还是那么有效。在旁观者的眼里，穿传统制服的警察比穿普通衣服(像运动上衣和便裤)的警察显得更公平、更有用、更聪明、更诚实，总而言之就是更好。

听从这个人的要求。结果他们对这个人穿便装时的服从率估计得相当准确（50%，实际上是42%），但对这个人穿制服时的服从率的估计却远远低于实际的水平——63%，而实际上是92%（Bickman，1974）。

另外一种穿着对权威地位的暗示没有制服那么直接，但也相当有效，这就是在我们的文化传统中一直与权威地位联系在一起的一种衣着：裁剪合身的西服。在很多情况下这种穿着也能相当有效地赢得完全陌生的人的尊敬。比如说，在一个得克萨斯的实验中，研究者让一个31岁的男人在好几个地方违反交通信号穿过马路。在一半的时间中，他穿着一套烫得很平整的西服，系着领带；而在另一半的时间中，他穿着劳动衬衫和长裤。研究者们然后从远处观察，统计街角等着过马路的人中跟随他穿过马路的人数。结果当他穿西装的时候，跟在他身后汇人马路交通中的人简直就像拥挤在哈姆林的吹风笛者身后的小孩子一样多，是穿衬衫时的三倍半（Lefkowitz，Blake，& Mouton，1955）。只不过他的魔力不是来自他的风笛，而是来自他的西服。

值得注意的是，被这些实验证明是法力无边的权威衣着——安全人员的制服和西服——在一个被称为“银行检查员计划”的诈骗案中被胸有成竹的骗子们天衣无缝地糅合在了一起。这个骗局的目标可以是任何人，但他们最偏爱的是独居的老年人。骗局通常是这样开始的：一个穿着保守得体的三件头西服的人来到了一个行骗目标的门口。这个骗子的衣着每个细节都无可挑剔，一看就是个受人尊敬的角色。他穿着浆过的白衬衫，皮鞋乌黑铮亮；西服的式样不是很时髦，但却很古典：三寸宽的翻领——一点不多，一点不少；即使是在7月，西服的面料也是很厚重的那种；色调也很庄重——深蓝，灰色，黑色。

他向他看中的猎物——可能是一个前几天他在银行发现然后

悄悄尾随着回家的寡妇——自我介绍说他是一个银行检查员，正在审计她的账户，发现了一些问题。他想他已经找到了做手脚的人——一个经常改动某些账户的交易报告的银行官员。他说这个寡妇的账户可能就是被改动的账户之一，但他没有确凿的证据，因此来寻求她的合作。他问她能不能帮一个忙，把她的存款取出来，这样当交易记录经过嫌疑者的手时，一组检查人员和有关的银行官员可以追踪这份记录。

一般来说，这个“银行检查员”的外表和言谈都是那么让人肃然起敬，以致受害者一点也没有想到打个简单的电话去探询一下他的真伪。她马上就开车去了银行，取出了她所有的钱，回到家里，与检查员一起等待这个设下的陷阱成功的消息。这个消息是在银行关门后由一个穿着制服的银行安全人员带来的。他宣布说一切都没有问题——显然这个寡妇的账户不是那些被篡改的账户中的一个。检查员听到这个消息显得松了一口气。他很有礼貌地向寡妇道谢，而且由于恰好银行已经关了门，因此指示那个安全人员把寡妇的钱送回到金库里去，省得寡妇明天还要跑一趟。于是，大家笑容满面地握手告别，安全人员拿着钱离开了，检查员则又耽搁了几分钟向寡妇表示谢意，然后也离开了。很自然地，受害者最后终于知道了“安全人员”不是安全人员，而“检查员”也不是检查员。他们只不过是一对骗子。但这些骗子认识到了精心伪造的服装的魔力：它们可以轻轻地“卡嗒”一下，就让我们像被催眠一样，陷入对“权威”的服从之中。

## 外部标志

衣服除了有制服的功能之外，作为一种装饰，也可以是一种更一般性的权威标志。精致而又昂贵的衣服就像珠宝和车一样，带

着一股象征权力和地位的特殊气息。而在美国，车尤其是一种有趣的地位标志。因为美国人民对车的特殊感情，车在人们的生活中有了更加特别的意义。

根据在旧金山湾区进行的一项调查，拥有名车的人更受人尊重。实验者发现，如果一辆旧的经济型的车停在已经变绿的交通灯前没有马上起动，后面的司机马上就会按喇叭；而如果前面停着的是一辆崭新的豪华车，后面的司机却愿意等得久一点。对经济型的车司机们都没有什么耐心，不但几乎人人都按了喇叭，而且大多数按了不止一次，有两个人甚至把自己的车顶到了前面车的后挡板上。但一辆名车却有着无穷的威慑力——有50%的司机都恭恭敬敬地在后面等候，碰都没有碰一下喇叭，直到它终于开动起来（Doob & Gross，1968）。

后来，研究者们问一些大学生在这种情况下他们会怎么做。结果学生们的回答与实验的发现很有些出入，因为他们明显低估了人们在向一辆豪华车按喇叭前愿意等待的时间的长度。男生们的估计尤其不准确，他们甚至觉得自己对一辆豪华车还会更没耐心。当然，实验的结果与这正好相反。请注意这种现象在其他有关权威压力的研究中也出现过。在密格兰的研究中，在中西部医院的护士实验中，在保安人员制服实验中，人们都不能够正确估计自己及他人对权威影响的反应。在每一个例子中，这种影响力都被严重地低估了。这也从另一个角度说明了为什么利用权威影响力的依从工具会如此有效。不但这种影响力在我们身上很起作用，而且这种作用我们完全没有意识到。

## 怎样保护自己

一个保护我们不受权威地位影响的方法就是做好充分的思想

准备。因为我们对权威及其象征对我们行为的深远影响力通常都估计不足，当它突然出现在某个依从环境中时，我们往往有一种措手不及的感觉。因此，一种自我防卫的最基本的方法就是对权威保持高度的警觉。有了这种警觉，同时也意识到权威是多么容易假冒，在遇到有人想要利用权威来影响我们的场合，我们自然就会采取一种比较谨慎的态度。

听起来很简单，是不是？从某种意义上说的确是这样的。对权威的影响力有了更深入的了解之后，我们的确应该能够更加有效地抵制它的影响。但是，这里有一个很棘手的问题——这也是我们早已很熟悉的一个，因为每一种影响的武器都面临这个问题：我们并不想完全拒绝权威的影响，在大多数时候我们甚至愿意受权威的影响。一般说来，权威人物的意见都是值得慎重考虑的。医生、法官、公司总裁、立法机构的头面人物都是由于学识渊博、判断准确才获得他们今天的地位的。因此，作为一般的原则，他们的意见通常都有很高的参考价值。

权威通常都是专家。事实上，有一本字典对权威下的定义就是专家。在大多数情况下，用我们自己的以比较贫乏的知识为依据的判断来取代专家和权威的判断是不明智的。与此同时，我们也在从街头到医院等一系列场合中看到，在所有的情况下都依赖权威的引导也是很愚蠢的。所以，这里的关键就是以一种尽可能简单的方法分辨两种情况：什么时候应该听从权威的意见，什么时候则不应该。

## 真 正 的 专 家

为了帮助我们决定在某种情况下是否应该听从权威的意见，我们可以问自己两个问题。第一个问题就是："这个权威是不是一

个真正的专家?"这个问题让我们把注意力集中到两条重要的信息上:这个权威的资格,以及这些资格与我们手头的问题是否有关系。用这个简单的方法,我们便可以避免机械地服从权威带来的问题,把目光对准权威地位的真凭实据。

让我们从这个角度来看一看红极一时的罗伯特·杨的桑卡咖啡广告。如果人们不是把他和"医学博士马科斯·威尔比"联系起来,而是把注意力集中到杨的真实身份上,我敢保证这则广告不会播放这么久也不会有这样的效果。众所周知,罗伯特·杨并不具备一个医生的技艺和知识,他所具备的只是一个医生的头衔,而且还是一个空的头衔,是通过演戏得来的。可是,虽然我们都知道这个事实,当我们在生活中风风火火地疾步向前时,除非特别小心,却很容易忽略这样明显的事实。

这就是为什么"这个权威是不是一个真正的专家"这一问题这么有价值——它让我们把目光投射到一些很明显的事实上。当我们问自己这个问题时,很自然地,我们就不会再把注意力集中在毫无意义的权威标志上,而是转移到作为一个货真价实的权威的资格上。而且这个问题也迫使我们在相关和不相关的权威之间划清了界限。在权威和忙碌的现代生活的双重压力下,这个界限是很容易被遗忘的。那些跟在一个身着西服的人后面从城市的繁忙交通中穿过的得克萨斯行人就是一个很典型的例子。即使这个人真的像他的穿着所暗示的那样,是一个很成功的商人,在过马路这件事情上,他也不见得比那些跟在他后面亦步亦趋的人更有权威性。

但他们还是跟了上去,好像他的"权威"标志已经把相关和不相关的权威之间的界限一笔勾销了。如果他们花点时间问一问自己,这个人是不是一个真正的专家,是否具备更多的知识来在这个问题上采取更明智的行动,我想结果就完全不一样了。同样

的步骤也可以用到罗伯特·杨身上。他并不是一个没有专长的人，在另一个领域里他有很长时间的工作经验，也有令人瞩目的成就。但是，他的技艺和知识是作为一个演员的技艺和知识，而不是作为一个医生的技艺和知识。当我们看那个著名的咖啡广告时，如果我们把注意力放在他真正的资格上，我们马上就会意识到，他并不比另一个宣称桑卡咖啡对健康有利的成功演员更值得我们信赖。

## 伪装的真诚

假定我们遇到了一个权威，而且断定他的确是一个相关的专家。在向他的权威影响力乖乖地缴械投降之前，我们还应该再问自己第二个简单的问题，"这个权威会不会对我们说真话?" 即使是最有知识的权威也不见得会诚实地对待我们，因此我们对他们的信任程度还是应该有所保留的。在大多数情况下我们的确是这么做的。通常我们比较容易受一个看上去不偏不倚的权威的影响。而如果我们怀疑一个权威可以因说服我们而得到某种好处，我们对他的信任感就会大打折扣（Eagly，Wood，& Chaiken，1978）。研究表明这种倾向在全世界都没有例外（McGuinnies & Ward，1980)。如果我们经常停下来想一想权威们可以从我们的依从中得到什么好处，我们便支起了一张保护自己不受权威过度影响的安全网。这样，即使是一个有专长的权威也不一定能够说服我们，除非我们确信他提供给我们的信息真实地反映了客观情况。

当我们评估一个权威的可信度时，有一个依从业者常常用到的小伎俩应该引起我们的注意：他们有时候会故意讲一些在某种程度上违背自己利益的话。这种方法如果使用得当的话，可以很微妙却很有效地"证明"他们的诚实。他们可能会提到他们的立

场或产品的一个小小的缺陷（“哦，对了，还有本森公司的劣势我还没有提到”）。但毫无例外的，这个缺点总是比较次要的，完全可以被更显著的优点掩盖和克服——“利斯特灵，每天三次你都要忍受它的难吃味道”；“艾维斯：我们是第二名，但我们更努力”；“欧莱雅，稍微有点贵，但完全值得。”通过用一些小小的缺点来确立自己诚实可靠的形象，当他们强调一些更重要的东西时就会显得更有说服力了（Hunt，Domzal，& Kernan，1981；Settle & Gorden，1974；Smith & Hunt，1978）。

我就在一个我们大家都想不到的地方——饭店——见到过人们使用这种策略，而且这种策略还取得了压倒性的胜利。大家都知道，饭店服务生因为工资很低，常常要靠小费来弥补他们的收入。最成功的服务生尽管首先都会提供优质的服务，但他们也都有一些增加小费的小手段。而且他们也知道，顾客的账单越大，即使小费的标准不变，他们的进账也会更多。因此，就是以这两点——增大顾客的账单以及提高顾客给小费的百分比——为目的，服务生们也扮演起了依从业者的角色。

我想要考察一下他们到底是怎么做的，因此到几家相当昂贵的饭店申请了服务生的位置。由于我过去没有做服务生的经验，只得到了一份打杂的工作，结果这份工作反而给我提供了一个观察和分析人们行动的最佳位置。没过多久，我就意识到了饭店的其他工作人员都已经知道的一件事：文森特是这里最成功的服务生。他总有办法让顾客多点一些菜，而且给更多的小费。他每周所挣的钱在服务生中遥遥领先。

所以我在干活的时候就经常故意靠近文森特服务的桌子，注意观察他所使用的技巧。很快我就发现他的方法可以说就是没有什么特定的方法，或者说在每一种不同的情况下都有一种不同的方法。当顾客是一家人时，他便非常地活泼愉快，有时候甚至有

点滑稽：既对大人说话，也不会忘记小孩子。当顾客是一对约会的年轻男女时，他的态度就变得彬彬有礼，甚至有点傲慢起来，目的是要给那个男人（他只对他说话）一点压力，使他多点菜、多给小费。当他与一对年老的夫妇在一起时，他还是保持着彬彬有礼的态度，但放弃了高傲的架子，想要营造出一种对两个人都很尊重的气氛。而如果顾客是单独进餐，文森特则挑选一种很友好的态度——客气、多话、温暖。

至于那个说一些违背自己利益的真话的把戏则是留给那些有8到12个人的大桌子的。当轮到第一个人点菜时——这个人通常是一位女士——他的天才的表演就开始了。不管她选择了什么，文森特的反应都是一样的：他皱起眉头，手停在订单上，迅速地回头扫了饭店经理一眼，然后神情诡秘地靠近桌子，让满桌的人都听到他的话："今天晚上这个菜恐怕不像平时那么好。我可不可以建议你点某某或是某某？"（这时候，文森特推荐了菜单上比顾客选择的菜稍微便宜一点的两样菜）。"今天晚上这两样菜都做得非常好。"

就是这么一个简单的举动，文森特用到了好几种影响原理。首先，即使人们没有听从他的建议，他们也会觉得文森特给他们提供了很有价值的信息，因此会对他心存感激。那么理所当然地，等到他们决定要给他多少小费时，互惠原理就会助他一臂之力。除了能够增加小费的百分比之外，文森特的做法也很有可能会增加点菜总数。因为这一举动确立了他在这家饭店的权威地位：他清楚地知道这个晚上哪样菜做得好，哪样菜做得不好。而且——他那个似乎违背自己利益的建议在这里显出了它的作用——这也证明了他是一个值得信任的人，因为他推荐的菜比顾客最初选定的还要稍微便宜一点。看上去他并没有打算一心把钱塞进自己的腰包，而是时刻把顾客的利益挂在心上。

不管从哪一方面看，他立刻就在顾客的心目中变成了一个既诚实又有知识的人，这让他有了极高的可信度。而文森特也马上开始利用自己的这个新形象。当这桌人点完菜之后，他会说："很好，你们想不想要我为你们推荐适合你们晚餐的酒？"几乎每天晚上我都会看到这一幕，而顾客的反应都惊人地相似——微笑，点头，基本上都表示同意。

即使是从我所站的位置，我也可以从他们脸上读出他们的想法。"当然，"顾客们好像在说，"你知道这里什么东西比较好，而且你显然也是站在我们这一边的。你就告诉我们应该点什么吧。"文森特看上去像是很高兴的样子，而且他的确也对酒很熟悉，因此推荐了几种很好（也很贵）的酒。等到要甜点时，他也同样有权威性。有些顾客本来是不打算吃甜点的，或者打算和朋友分享一份甜点，可这时候他们全都被文森特对烤阿拉丝卡和巧克力沐司的热情洋溢的描述打动了。是啊，谁会比一个已经被证明是既诚实又权威的人更可信呢？

通过优雅地把互惠和可靠的权威两种因素结合在一起，文森特显著地提高了小费的百分比，以及作为小费的基数的账单的总额。他用这个方法赚来的钱可不是一个小数目。但是请注意，正是由于他装出一付对自己的利益漠不关心的样子，他才获得了这么多利益。有意思的是，他所说的那些好像只会损害自己的经济利益的话，却奇迹般地增加了他的经济利益。[1]

---

① 在一些其他的环境中也可以很有效地使用这种策略。比如说，有一个研究者发现，在写给大公司人事部门的推荐信中，如果在对候选人极力称赞之外也提到他或她的一项缺点，这封信便尤其有说服力（Knouse，1983）。

## 读者报告62
## 来自一个年轻商人

大约两年前，我想把我的旧车卖掉。有一天我路过一个旧车场，看到广告牌上写着“我们可以替你卖更多的钱。”我想：这不正是我想要的吗？于是停下来，与那里的老板攀谈起来。我告诉他我的车想卖3000块钱，他却说我应该多要一点，因为我的车至少值三千五。我听了他的话很吃惊。因为在他们这样的寄卖行里，我的要价越高，他们在把车卖给别人之后可以留给自己的钱就越少。他如果把我的车的价钱定高一点，就等于是在削减自己的利润。当然，就像你的例子中的服务生文森特一样，他其实也是装出对自己的利益满不在乎的样子来骗取我的信任，可惜我在很久以后才意识到这一点。不管怎么样，我听从了老板的建议，把车留在了那里，而价钱则定在了三千五。

过了几天，他们给我来了一个电话。有一个人对我的车很有兴趣，只是觉得价钱稍微高了一点。他们问我愿不愿意减价200元把车卖掉。我因为相信他们是为我着想的，所以就同意了。但第二天他们却告诉我说买主没能贷到款。在接下去的两个星期里，车行又给我打来了两次电话，每一次都要求我降价200元把车卖给某个顾客。我因为很信任他们，所以每一次都随他们去弄，但每一次都没成交。慢慢地我起了疑心，给一个在汽车行业工作的朋友打了电话。他告诉我说这是他们惯用的伎俩。他们用这样的办法来使我这样的卖车人把价钱降到很低的水平，这样当他们最后把车卖掉时就可以大赚一笔。

因此我到车行把车取了出来。当我离开的时候，他们还在劝我把车留给他们来卖，因为他们有一个“非常有希望的顾客”，如果我肯把价钱再降两百一定会把车买下来。

**作者评论：** 又一次地，我们看到了对比原理与另外一个主要的影响原理配合在一起使用时的威力。在这个例子中，3500 元的数字定下来以后，每次减掉的 200 元比起来就不会显得太多了。

# 第七章

## 短缺

### 少数的天下



去爱一样东西的方法之一就是意识到它可能会失去。

——格·克·切斯特顿

亚利桑那州的梅萨城在我所居住的凤凰城的郊区。也许梅萨最引人注目的地方就是它为数众多的摩门教徒——仅次于世界上摩门教徒最多的盐湖城——和坐落在市中心的一座环境优美的巨大的摩门教堂了。我虽然从远处领略过教堂附近的风景和教堂的建筑艺术，但对教堂本身却从来没有兴趣大到要进去看一看的地步。有一天，我在报纸上读到一篇文章，文章中谈到所有摩门教堂都有一个很特殊的内室部分，这一部分除了虔诚的摩门教徒外其他人都禁止进入，就连摩门教可能的皈依者也不例外。但是，这条规矩也有一个例外，那就是在一座教堂新落成后的几天内，包括这个内室部分的整个教堂都对公众开放。

那篇文章说梅萨教堂刚刚进行了一次规模很大的整修。按照教堂的标准，这样整修过的教堂完全可以算是新的。因此，在随后的几天内，非摩门教徒也可以参观平时禁入的区域。那篇文章对我的影响我至今还记得很清楚：我立即决定去参观一次。但当我打电话给一个朋友，问他是否愿意与我同往时，我开始意识到一些以前没有意识到的东西，因此很快改变了主意。

我的朋友谢绝了我的邀请，并问我想去参观的原因。我不得不承认我以前从来没有想过要去参观一个教堂。对摩门教我没有什么正在寻求解答的问题，我对教堂建筑缺乏起码的兴趣，我也不指望发现什么比这个地区的其他教堂更奇特更令人激动的东西。说着说着一切都变得清楚起来：这个教堂对我具有特殊吸引力的惟一原因是，如果我不立即去看一看那个平时禁止参观的部分，我将不会再有第二次机会。也就是说，一种本来我没有多大

兴趣的东西，仅仅因为正在迅速变得越来越难得到，马上引起了我的注意。

## 物以稀为贵

我相信具有这种弱点的人远不止我一个。事实上，几乎所有的人都会在某种程度上受到短缺原理的影响，一个现成的例子是在佛罗里达州立大学发生的一件趣事。在一次就校园餐厅食品的质量进行的调查中，该校学生就像一般大学生一样，把自己的餐厅贬得一无是处。但九天后进行第二次调查时，他们的态度却突然有了很大的转变。其实，食品的质量还和以前一样，惟一不同的是，要得到这些食品已经不是那么容易了。原来在第二次调查的当天，学生们被告知，由于一场火灾，在以后的两周内他们都不能在餐厅吃饭了（West，1975）。

收藏家们最知道在决定一样东西的价值时短缺原理所起的作用，不管他们感兴趣的是棒球卡、古董、还是什么别的稀奇古怪的东西。通常，当一样东西很稀少或正在变得很稀少时，它的价值就很高或正在变得更高。有一种“珍贵的错误”的现象尤其耐人寻味。有时候，带有瑕疵的东西——模糊的邮票或两次冲制的硬币——反而比没有瑕疵的东西更昂贵。因此，有三只眼睛的华盛顿邮票，从人体结构上来说是不正确的，从审美的角度来看是不美观的，却让很多人趋之若鹜。这里具有讽刺意义的是，平时会让一样东西成为垃圾的缺陷，当同时也让这样东西变得很罕见时，反而造就了一种珍品。

自从我自己与短缺原理——机会越少，价值就越高——狭路相逢之后，我就开始注意它对我的行为的全面影响。例如我注意到我经常会中断正在兴头上的面对面的谈话去接不知什么人从什

么地方打来的电话。在这种情况下，打电话的人对我来说具有一种我对面的谈话者所没有的非常重要的东西——假如我不接电话，这个人以及他将带给我的信息就可能从我的生活中消失得干干净净。因此，不管正在进行的谈话多么热烈、多么重要——我几乎可以肯定电话中的谈话不会这么有意思——我还是更想要接电话，因为一旦失去了一个电话，就可能再也没有补救的机会。

有趣的是，与希望获得一样东西的渴望相比，害怕失去同样价值的东西的恐惧似乎更能成为人们行动的动力。例如，大学生们在想象自己在感情生活中或考试成绩上的所失而不是所得时，他们体验到的情绪变化更为强烈(Ketelaar，1995)。而在要担风险和不确定的情况下，可能失去什么的威胁对人们的决策所起的作用尤其明显（Tversky & Kahneman，1981；De Dreu & McCusker，1997）。健康研究工作者亚历山大·罗思曼和彼得·萨洛维把这个发现用到了医学上。医学界经常都会敦促人们经常进行各式各样的检查(如胸部肿瘤X射线测定，艾滋病毒检查，癌症自检）以便及早发现病患。因为这些检查有可能查出疾病，却不能保证痊愈，因此强调可能失去什么显得特别恰如其分（Rothman & Salovey，1997；Rothman，Martino，Bedell，Detweiler，& Salovey，1999)。比如说，鼓励年轻妇女自己检查乳腺癌的小册子如果指出她们不这么做将会失去什么，而不是这么做将会获得什么，效果通常会比较好（Meyerwitz & Chaiken，1987)。按照同样的思路，医生在写信给吸烟者时，若指出不戒烟将少活多少年，也比指出戒烟将多活多少年更有效（Wilson，Kaplan，& Schneiderman，1987；Wilson，Purdon，& Wallston，1988)。

## 数量有限

由于短缺原理在我们确定事物价值的过程中起着巨大的作用，依从业者很自然地也会积极地利用这一原理。对短缺原理的最直接的应用也许是"数量有限"策略，也就是告诉顾客某种产品供应短缺，不能保证一直有货。在潜入各种机构研究依从策略时，我就亲眼看到了很多使用这种策略的实例："在这个州里这种引擎的敞篷车不超过五辆。卖完就没有了，因为我们不再生产了。""这是仅剩的两块在角落的空地之一。你不会要另一块的，因为是东西向的。""你也许应该认真考虑一下是不是今天多买几箱，因为工厂已经积压了一大堆订单，我们根本不知道什么时候可以再进货。"

数量有限的信息有时候是真的，有时候则完全是伪造的。然而不管是哪一种情况，人们的用意都是一样的，那就是使顾客相信某种东西不可多得，从而立刻觉得它身价百倍。对那些把这么一种简单的策略运用得出神入化的生意人，我不得不承认是佩服得五体投地。然而让我印象最深刻的还是把这个策略运用到合乎逻辑的极致的一种特殊作法：在商品最短缺——似乎再也不会有了——的时候销售一件商品。我调查过的一个家用电器店就是使用这种策略的高手。在那家店里，30%到50%的货物都总是号称在削价出售的。假如营业员远远看到一对夫妇似乎对一件商品稍微有点兴趣——他们可能对商品观察得更仔细，随意翻了翻商品说明书，对商品进行了一番讨论，却无意找营业员进一步了解情况——就会走过去说："你们好像对这个型号很感兴趣。这种电器的确非常好，质量可靠，价钱也便宜。但遗憾得很，不到20分钟前我把它卖给了另一对夫妇。而且如果我没有记错的话，这是我

全效高露洁

治疗牙龈炎、牙菌斑、牙结石、蛀牙和口腔异味，整天有效。

（而你还以为氟化物是一项重大突破）

假如你认为氟化物有什么了不起，不妨试一试全效高露洁。由于独特的配方，它能预防牙龈炎、牙菌斑、蛀牙、牙结石甚至口腔异味。整天有效，整晚有效。刷牙后有效时间长达12小时。

没有别的牙膏与它一样。

全效高露洁配方的专利有效期至2008年。因此现在没有别的牙膏与它一样。而且在未来的一段时期内，也不会有与它正好一样的配方。

它的有效性是已经得到证明的。

**独特的价值**

生意人在宣传中经常用到短缺原理。在这个例子中，他们强调全效高露洁牙膏的独特性。

们最后一件了。”

顾客显然很失望。由于错失良机，这件商品突然变得诱人起来。通常其中的一个顾客会问，店堂后面、仓库或其他地方是否有可能还有没有卖掉的这种型号。营业员就会说，“这也不是不可能的，我去帮你查一下吧。但这就是你想要的型号，如果有的话，你会以同样的价格买下来，对不对？”这就是这个技巧的画龙点睛之笔：当商品看起来存在的可能性最小，因而按照短缺原理吸引力最大的时候，顾客被迫做出了购买的承诺——许多顾客在这个

感情脆弱的时刻的确是会做出这个承诺的。因此，当营业员带着发现有货的消息回来时（大多数情况下都是这样），手上总是拿着一支笔和一份销售合同的。货源充足的事实可能立刻使顾客觉得这种商品也不过如此（Schwarz，1984），但到了这一步，大多数人都不好意思打退堂鼓了，因此只好维持刚才在紧要关头当众做出的承诺，把这样东西买了下来。

## 时间限制

与数量有限技巧相对应的是“截止时间”策略，也就是对顾客获得依从业者提供的商品的机会加上时间限制。就像我想要参观摩门教堂一样，人们经常发现自己正在做自己并没有什么兴趣的事情，仅仅因为这似乎是最后的机会。为了利用这种倾向，精明的销售商便经常用设定一个截止日期的方法激发顾客的兴趣。在做电影广告时这种方法用得尤其多。最近我就注意到了一个非常言简意赅的电影院广告，因为仅仅五个词的广告中便有三次用到了短缺原理：“少量专场预约即将结束！”

有一种截止时间策略很受强力推销的销售商青睐，因为它设定的期限最彻底：现在。他们常常告诉顾客，除非立即购买，否则的话就要付更高的价钱，甚至根本买不到。一个健康俱乐部的未来成员或买车人可能会被告知提供优惠只此一次；假如现在不买，再回来就不是这个价钱了。一个大型儿童照相公司敦促父母尽他们所能购买及加印尽可能多的各种姿势的相片，因为“存放空间有限，未被购买的相片在24小时内就会被烧掉。”一个挨家挨户推销杂志的推销员可能会告诉他们的顾客他们只在这个地区停留一天，第二天就走，而顾客就再也没有机会订购他们的杂志了。我潜入的一个家用真空清洁器具公司教它的销售人员这么说：

"因为要去拜访的人家太多，因此每一家我都只能去一次。公司的政策是，即使你今后决定买这种机器，我也不能回来卖给你。"这当然是一派胡言。公司和它的代理人的目的就是卖东西，要他们再一次上门销售是他们求之不得的事情，他们怎么会拒绝呢？正如销售部门经理对他的下属们所强调的，声称"不能再来"的真正目的决不是减轻你们的销售负担，而是"警告可能的买主不要花太多时间左思右想，而是当机立断，现在就买，否则就买不到这样东西了。"

## 心 理 抗 拒

证据很明显，依从业者对短缺原理这一影响武器的利用是经常的、广泛的、系统的、多种多样的。从过去的经验我们知道，每当出现这种现象时，这种原理本身一定蕴涵着一种推动人们不由自主地采取某种行动的势不可挡的力量。短缺原理也是这样的。它的力量主要有两个来源。第一，就像其他影响武器一样，它也利用了我们想走捷径的愿望。我们都知道，难得的东西通常都比容易得到的东西要好（Lynn，1989）。因此，根据获取某样东西的难易程度来判断其质量的高低是很有道理的。换句话说，如果我们遵循短缺原理，我们不但可以迅速地做出决定，而且我们的决定也常常是正确的。[①]此外，短缺原理的力量还有第二个比较独特的来源。从某种意义上说，当一种机会变得比较难得时，我们也就

① 我并不想低估这一类捷径可以给我们带来的优势及其背后潜藏的危险。但这些优势和危险与我们在前面的章节中讨论过的与别的捷径联系在一起的优势和危险并没有什么不一样。因此，在本章余下的部分，我不打算放过多的篇幅在这个题目上。我惟一想指出的是，如果想要正确地运用短缺原理提供的捷径，关键是要在自然发生的真实的短缺和依从业者虚构的短缺之间划清界限。

失去了自己的一部分自由。而失去已经获得的自由是让我们深恶痛绝的事情。心理学家杰克·布雷姆指出，人们都有一种维护既得利益的强烈愿望。以这个观点为核心，他建立了解释人们对削弱的个人支配权产生反应的心理抗拒理论（J. W. Brehm，1966；S. S. Brehm & J. W. Brehm，1981）。根据这一理论，每当人们的自由选择受到限制或威胁时，维护这种自由的愿望就会使我们对这种自由（以及与之相关的商品和服务）产生更加强烈的要求。因此，当越来越严重的短缺——或其他什么因素——使我们不能像以前一样自由地获取自己想要的东西时，我们就会通过更卓绝的努力来抵抗这种干扰，以达到维护自己自由的目的。

虽然这个理论的核心看起来很简单，它的枝枝蔓蔓却是与许多社会现象广泛地交织在一起的。从年轻恋人常常光顾的公园，到武装革命者出没的丛林，到商业集市上的水果摊，我们的大量行为都可以用心理抗拒理论来解释。然而在我们开始考察这些行为之前，弄明白这种心理抗拒是从什么时候开始的很有必要。

儿童心理学家认为心理抗拒可以追溯到两岁——令父母普遍感到头痛的"可怕的两岁"。大多数父母都承认这个年龄的小孩有较多的逆反行为。他们就像抗拒外部压力，特别是来自父母的压力的大师，要他们这样做，他们就要那样做；给他们一件玩具，他们却要另一件；把他们抱起来，他们却扭来扭去要你把他们放下；把他们放下去，他们却紧紧地抓住你，要你把他们抱起来。

弗吉尼亚进行的一项研究捕捉到了一些绝妙的"可怕的两岁"行为的镜头（S. S. Brehm & Weintraub，1977）。在这个实验中，小男孩们跟着妈妈进入了一个有两件同样好玩的玩具的房间。两件玩具总是这样摆的：一件放在一个透明有机玻璃屏障之前，另一件放在它之后。在有一部分小孩进入的房间里，有机玻璃屏障仅一尺高，因此对它后面的玩具并没有形成真正的障碍，因为孩




**不要等待！**
这是你翻页前最后一次阅读的机会。

子们可以很容易地把手伸过去摸到它后面的玩具。面在另一部分小孩进入的房间里，有机玻璃屏障却有两尺高，除非孩子们绕过去，否则的话就没有办法碰到后面的玩具。研究者希望看到的是，这些蹒跚学步的小孩接触摆在不同地方的玩具的速度有多快，而

结果很清楚，当屏障很矮，对小孩接触后面的玩具没有形成障碍时，小孩们对一前一后的两个玩具没有表现出明显的选择性；平均起来讲，触摸屏前玩具与屏后玩具所花的时间一样长。然而，当屏障高到足以形成真正的障碍时，很多小孩都径直走向屏障后面的玩具，触摸它的速度比触摸屏障前玩具的速度要快两倍。所以，这些小孩对限制他们自由的行为表现出了典型的可怕的两岁式的反应：直接对抗。[1]

## 被骗记

彼得·克尔

纽约时报

纽约一丹尼尔·加耳班一直搞不清楚他是怎么丢掉他一生的积蓄的。

他记得一个推销员在电话中甜美动听的声音，他记得在石油和银子期货交易中的发财梦。但直到今天，这个81岁的公用事业服务公司的退休工人还不明白商业骗子是怎样劝他花掉1.8万元的。

"我只是希望我的风烛残年过得好一点，"佛罗里达州霍耳德居民加耳班说。"但当我知道真相后，我寝食不安，体重减轻了30磅。我仍然不相信我会做出那样的事。"

加耳班是执法官所称的"锅炉房行动计划"的受害者。这种计划通常雇用数十个花言巧语的电话推销员，挤在一个小小的房间内，每天给成千的顾客打电话，骗他们掏钱来买股票。根据美国参议院一个小组委员会调查后于去年发表的一份有关报告，这

---

① 在这个实验中，两岁的小女孩并没有像小男孩一样表现出对较大的障碍物的抗拒反应。另外一个研究则指出，这并不是因为小女孩对限制她们自由的企图没有抵触情绪，而是因为她们的抵触情绪主要是针对来自其他人的限制，而不是一个有形的障碍（S. S. Brehm，1981）。

样的公司每年可以从那些轻信的顾客身上骗取几亿美元。

“他们使用有名的华尔街地址，再加上谎言和诡计，使许许多多的人把钱投入到各种被他们吹得天花乱坠的计划中去，”在过去四年追踪过十几个这种案例的纽约州司法部长罗伯特·阿布兰说，“受害者在他们甜言蜜语的劝说下，有时候把一辈子的积蓄都拿了出来。”

分管投资者保护和安全的纽约司法部长助理沃雷斯茨·季·米黑利说，公司的运作通常分为三步。第一步是打“开场电话”，电话中推销员告诉对方自己是公司代表，并报以动听的名字和地址，然后要潜在的顾客接受宣传介绍公司的资料。

第二次电话就是叫卖了，米黑利说。推销员首先描述可能获取的丰厚利润，然后告诉顾客说可惜要投资已经太晚了。第三次电话则是给顾客一个参与交易的机会，并且显得很紧急的样子。

“他们的策略是将胡萝卜在顾客面前晃动一下，然后把它拿走。”米黑利说，“其目的是使大家不要想得太多，赶快行动。”米黑利说，有时推销员在第三个电话中会上气不接下气地告诉顾客，他“刚从交易厅出来”。

这种策略说服了加耳班，使他花掉了一生的积蓄。加耳班说，1979年，一个陌生人反复打电话给他，劝他电汇1756元去纽约买银子。后来，推销员又给他打了好几次电话，劝他电汇6000块钱以上购买原油。最后他又电汇了9740块钱，但他从来没有见到过一点利润。

“我的心都碎了，”加耳班回忆说，“我并不贪婪，只是希望日子过得好一点。”加耳班再也没能挽回损失。

**短缺诈骗**

**注意短缺原理在第二次和第三次电话中如何被用来使加耳班先生“不要想得太多，赶快购买。”卡嗒，哔！**

那么，为什么心理抗拒会在两岁左右出现呢？答案可能与大多数小孩在这个年龄要经历一次心理上的突变有关。两岁的儿童开始意识到自己不仅仅是社会环境的延伸，而是一个可辨认的、独特的、有着自己的独立意识的个体（Levine，1983；Lewis & Brooks-Gnnn，1979；Mahler，Pine，& Bergman，1975）。随着这种自主观念的形成，他们的感觉和行为也会相应地发生变化。变化之一就是他们认识到自己拥有选择的权利，因此开始了对这个选择空间的探索。当做父母的看到自己两岁的小孩变得桀骜不驯、仿佛要处处与自己作对时，不必太在意，更不要为之烦恼，因为这标志着他们的生活已经进入了一个更快乐、更丰富、更独立的崭新境界。他们幼小的心灵开始思考关于选择和权利等重大而严肃的问题，而且迫不及待地想要找到答案。他们对所有限制的反抗、对每一点自由的争取，其实也是他们求知的过程。通过认真地测定他们的自由——和父母的耐心——的极限，他们正在发现在自己的天地里，哪里是不可逾越的禁区，哪里自己拥有支配的权利。而作为一个明智的父母，所能做的就是尽可能给他们提供一个统一的答案。关于这一点我们后而还要谈到。

## 成年人的抗拒性：爱情、枪枝、清洁剂

虽然可怕的两岁可能是心理抗拒最明显的年龄，但我们在一生中都表现出一种对限制我们自由的行为加以抵抗的强烈倾向。十几岁时是另一个具有特别强烈的反抗意识的阶段。有一个很睿智的邻居曾经告诉我："如果你很想做成一件事，你有三种选择：第一，亲自动手；第二，付高佣金；第三，禁止你十几岁的儿子做这件事。"就像两岁左右一样，这个年龄期的特点也是正在萌发独立意识，也就是走出各方而都受父母控制的儿童期，向拥有各

种权利和义务的成年期过渡。很自然地，青少年对义务想得比较少，而对他们心目中作为一个年轻的成年人应有的权利想得比较多。因此，在这个阶段如果用传统的父母权威来压制他们，他们不是阳奉阴违，就是明目张胆地加以抵抗，经常都只会收到适得其反的效果。

父母的压力造成青少年反弹的最好例子恐怕要算所谓的“罗密欧与朱丽叶效应”了。罗密欧·蒙泰古和朱丽叶·E·凯普莱特是莎士比亚戏剧中的悲剧人物。因为家族之间的世仇，他们的爱情遭到了父母的强烈反对。为反抗父母拆散他们的企图，他们双双自杀殉情，以一种悲剧的方式维护了自己的自由愿望。

这对年轻人感情之强烈和行动之决绝，一直令该剧的观众感到迷惑不解。这样年少的两个人，怎么会这样迅速地发展出如此非同一般的感情呢？浪漫的人也许会认为这是由于他们之间的爱情格外地珍贵和完美，但社会学家则把这种现象归咎于父母的干涉及其引起的抗拒心理。在社会学家看来，也许罗密欧和朱丽叶之间的恋情开始时并没有强烈到可以超越家族设置的障碍的地步，反而是家族的阻挠使他们的恋情燃烧到了白热化的程度。假如他们没有受到任何干涉，说不定他们燃烧的爱情充其量不过是昙花一现的初恋的感情冲动呢。

由于罗密欧与朱丽叶的故事是虚构的，这些问题当然都是纸上谈兵，对这些问题的回答也都只能是假设和推测。但是要确切地提出和回答有关现代罗密欧和朱丽叶的类似问题则是完全可能的。比如说，受父母干涉的年轻恋人是否会发展出更紧密的关系、萌发出更深的爱情呢？一项对140对科罗拉多男女青少年的研究表明，事实正是如此。研究者发现，虽然父母的干涉也会给他们的关系带来一些问题，比如他们会用更苛刻的眼光看待对方，会更多地谈论对方的负面行为，但也会使他们相爱更深，结婚的愿

望更强烈。在研究过程中，每当父母的干扰加强时，他们爱情的体验也加强。当干扰放松时，他们的浪漫感情也降温了（Driscoll，Davis，& Lipetz，1972）。[1]

**读者报告 7-1**

**来自弗吉尼亚布拉克斯堡的一个年轻女子**

去年圣诞节，我认识了一位 27 岁的男士。我当时是 19 岁。虽然他实在不是我这一类型的人，但我还是和他交往起来，大概由于与大龄男人约会也是一种时髦吧。但在我家里的人对他的年龄表示异议之前，我对他其实并没有什么真正的兴趣。事实上，家里人对这件事越关注，我就越觉得爱他。我们的恋爱只持续了五个月。但如果我的父母没有说三道四的话，我们的关系能维持一个月就不错了。

**作者点评：** 虽然罗密欧和朱丽叶早已过世了，罗密欧和朱丽叶效应却依然健在，而且经常在像弗吉尼亚布拉克斯堡那样的地方出现。

---

① 罗密欧与朱莉叶效应的普遍性并不意味着父母对青少年儿女的恋爱选择应该一味地包容和接受。在微妙的浪漫关系中，新来者犯错误的几率非常高，因此一个眼光更深远、经验更丰富的成年人的引导是很有益的。但在提供这样的引导的时候，父母应该意识到，青少年们通常都觉得自己是年轻的成年人。如果父母对他们运用那些通常用在孩子们身上的控制方法，他们是不太容易接受的。尤其是在择偶这种显然是属于成年人生活范畴的事情上，运用一些影响的工具（像选择和劝说），比传统的父母控制（像禁止和惩罚）要有效得多。虽然罗密欧与朱莉叶的故事是个很极端的例子，对年轻的情人进行严厉的限制和打击通常都会使他们之间的关系转入地下或变得更加热情奔放，甚至酿成悲剧。

由此看来，对两岁和十几岁的儿童来说，心理抗拒现象可以出现在他们经历的各个层面，而且对他们的影响也是急风暴雨式的。对其余大多数人来说，这种抗拒的能量虽然也存在，却隐蔽在一个安安静静的外表之下，只是偶尔才会像喷泉一样释放出来(Ruback & Jureng，1997)。但这种能量释放出来的令人眼花缭乱的方式不仅让研究人类行为的学者感兴趣，就连立法者和政策的制定者都可以从中得到很多有益的启示。

例如，佐治亚州肯尼索市就发生过一件怪事。该市颁布了一条法令，要求每个成年居民拥有枪支弹药，违者将受到坐牢六个月和罚款 200 元的处罚。这条法令的每一个特点都有可能使其成为心理抗拒的主要目标。不但它限制了大多数美国公民长期以来认为自己有权享受的一种重要的自由，而且肯尼索市议会也没有广泛征求过公众对这条法令的意见。因此，根据心理抗拒理论，市里 5400 名成年人中没有几个会遵守这条法令。然而，新闻报道却证实，这条法令通过三四周后，肯尼索市的枪枝生意出现了非常火爆的局面。

那么我们应该怎么解释这一与心理抗拒原理明显相矛盾的事实呢?仔细看一下在肯尼索买枪的都是些什么人就会恍然大悟。据被采访的肯尼索枪支店老板披露，买枪的人根本不是本市居民，而是游客。他们中的许多人被肯尼索法案的轰动效应所吸引，纷纷跑到肯尼索来买他们的第一支枪。被报纸上的文章称为“军火杂货店”的一家商店的老板唐娜·格林总结道，“生意兴隆，但买枪的几乎全是外地人。遵守法令买枪的本地人只有两三个。”所以，法令公布以后，买枪在肯尼索成了家常便饭。但买枪的并非法令想要管辖的那些人——他们的主要反应是消极对抗——而是不在这条法令管辖范围之内的人。

面大约十年前在肯尼索以南几百里的地方也发生过类似的

事。当时，出于环境保护的需要，佛罗里达州迈阿密实行了一条反磷酸盐法令，禁止使用和拥有含磷酸盐的清洁剂。随后的一项研究发现，对于这条法令，迈阿密居民大体上有两种反应。第一种反应是对佛罗里达特有的走私传统的发扬光大。很多迈阿密人有时单独出动，有时与邻居和朋友一道，把“清洁剂大篷车”开到附近的县里去装运含磷酸盐的清洁剂，然后把它们囤积起来。这种囤积现象发展得非常迅猛，没过多久一些家庭就自夸说已经囤积了够用 20 年的磷酸盐清洁剂。

第二种反应比走私者和囤积者对法令的蓄意违抗更普遍也更微妙。由于人们总是向往不可能得到的东西，大部分迈阿密消费者与以前相比，都对磷酸盐清洁剂有了更好的印象。与没有受到该法令影响的坦泊县居民相比，迈阿密居民认为磷酸盐清洁剂更温和，在冷水中效果更明显，增白作用和整新作用更好，去污能力更强。在法令通过后，他们甚至相信磷酸盐清洁剂更容易从瓶中流出（Mazis，1975；Mazis，Settle，& Leslie，1973）。

而这正是那些失去某种既得自由的人的典型反应。认识其典型性对我们了解心理抗拒和短缺原理非常关键。当某种东西变得比较少、我们想获得它的自由受到限制时，我们就会对它产生一种更强烈的欲望。但我们并没有意识到心理抗拒在这个过程中所起的作用。为了解释这种强烈的欲望，我们开始赋予这种东西一些臆想出来的优良品质。在迈阿密反磷酸盐法令以及其他类似的例子中，如果我们以为在人们的欲望和他们想获得的东西的价值之间有什么因果关系那就错了。磷酸盐清洁剂在被禁用后的清洁、漂白、流动性能并没有比以前更好，人们会这样认为只是因为他们更想得到它们。

## 审查制度

人们想要品尝禁果的心态并不仅仅局限于像清洁剂之类的商品，对信息也同样适用。在获取、保存、应用信息的能力越来越成为财富和权力的敲门砖的时代，了解我们对审查制度及其他限制我们对信息的接触的做法会有什么样的反应是至关重要的。对于我们接触各种受限制的材料——媒体暴力、色情文学、激进的政治言论——时的反应，科学研究工作者已经搜集到了很多数据。但是，关于我们对这些材料受限制这一事实的反应的数据却出奇地少。幸运的是，仅有的几项研究的结果是完全一致的：在一种信息被禁止以后，我们总是更想得到这种信息，而且往往会给予其更高的评价。（Ashmore，Ramchandra，& Jones，1971；Wicklund & Brehm，1974；Worchel & Arnold，1973；Worchel，Arnold，& Baker，1975；Worchel，1992）。

我们比以前更想得到被禁止的信息应该是意料之中的事情，但让我们始料未及的是，我们在还没有得到这些信息时便已经对这些信息有了更多的信任和更高的评价。例如，北卡罗莱纳大学的学生得知有一场反对男女混住宿舍的演讲将被禁止后，马上就对男女生混住的建议变得更加反感起来（Worchel，Arnold，& Baker，1975）。换言之，他们还没有听到演讲，演讲的观点就已经赢得了他们的赞同。因此，当有些人的观点不堪一击或不得人心时，如果他们巧妙地使他们的观点受到查禁，很可能人们便会转而支持他们的立场。具有讽刺意义的是，对这种人——例如一些可疑的政治团体的成员——来说，为了让人们接受他们的观点，最有效的策略不是去公开宣扬这些观点，而是故意让这些观点遭受官方的封杀，然后再把被封杀的消息公之于众。由此看来，美国

宪法的起草人在起草第一修正案中非常宽容的言论自由条款时，不仅仅是作为公民自由的坚定倡导者，而且也表现得像老练的心理学家。因为他们拒绝对言论自由加以限制，客观上便减少了新的政治信仰通过心理抗拒的不合理途径获取支持的机会。①

当然，政治理念不是惟一经常受到限制的东西，跟性有关的事物也一样。提到这一点，人们马上就会想到警察大张旗鼓地捣毁成人书店和剧场这一类的事件，但更常见的情况是，父母和公民团体施加压力，要求从很多书籍——包括性教科书，卫生教科书，以及其他学校图书馆中的书籍——中将与性有关的内容删掉。在这样的辩论与对抗中，双方似乎都是出于好意，但事情却并不简单，因为这里牵涉到道德、艺术、父母对学校的制约和第一修证案保证的自由等很多问题。然而，纯粹从心理学观点来看，那些赞成采用更严格的审查制度的人也许应该了解一下在普渡大学做的一项实验(Zellineger, Fromkin, Speller, & Kohn, 1974)。在这个实验中，研究人员首先让学生们看一部小说的广告，然后询问他们对这部小说的看法。但其中一半的学生看到的广告宣称这是“一本仅限于21岁或以上的成年人阅读的书”，而另一半学生看的广告中则没有提到对阅读者年龄的任何限制。结果这些学生也表现出对禁令的两种典型反应：与那些认为可以毫无限制地阅读这本书的学生相比，那些以为有年龄限制的学生更想读这本书，并相信他们会对这本书更加喜爱。

可能有人会争辩说，这是在对性特别感兴趣的大学生中特有的现象，在还没有受到性启蒙的中学生中就不会出现这样的情况。

---

① 逆反心理有可能使人们采纳一种他们本来不会采纳的政治立场。海尔曼的一个实验（Heilman, 1976）为此提供了证据。在超市购物的人如果被告知一名联邦政府的官员极力反对散发一份支持联邦政府控制价格的请愿书，便更有可能在这份请愿书上签名。

但我却怀疑这种论点。第一，发展心理学家指出，反对成年人控制的意识在青春期早期就开始了。一些并不从事科学研究的观察者也注意到了这些出现得很早的强烈的反抗意识，比如莎士比亚就把罗密欧和朱丽叶的年龄分别定在了15岁和13岁。第二，普渡大学学生所表现出来的反应方式并不仅仅局限于与性有关的话题，因此不能把这种反应归咎于他们对性可能具有的特殊兴趣(Bushman & Stack，1996)。事实上，人们对所有外部强加的限制都有类似的反应。限制人们对书本的接触，与佛罗里达禁用磷酸盐清洁剂，或者北卡米罗纳禁止演讲有同样的效果：人们更想得到被禁止的东西，而且对这些东西有更高的评价和更好的印象。

那些支持官方从学校课程中删除与性有关的材料的人声称他们的目的是降低社会，特别是青少年中的色情倾向。但是，普渡大学以及其他类似的研究却指出，审查制度作为一种手段与它想要达到的目的也许是背道而驰的。因为审查制度很有可能增强学生对性教材的好奇心，结果使学生们产生一种错觉，以为自己对这种材料有着异乎寻常的兴趣。

官方审查这一术语通常使我们想到对与政治或性有关的材料的限制，然而另外一种常用的官方审查方式却经常从我们眼皮底下逃了过去，可能是因为这种限制往往发生在人们接触了这些材料之后。在一场法庭审讯中常常会出现这样的情况：律师提出一项证据或口供，但法官却裁定该项证据不能接受，陪审员因而必须忽略这项证据。在这种情况下，法官就可以看成是一个实行审查制度的人。但他进行审查的方式比较特别。他并没有禁止律师向陪审团提交这项材料——因为已经来不及了——但却禁止陪审团使用这项材料。他的禁令会不会有效呢？有没有可能陪审团成员认为审理所有提供给他们的材料是天经地义的事情，命令他们忽略某项证据实际上可能引起逆反心理，反而使他们在更大程度

上利用这项证据呢？

这些问题是芝加哥大学法学院在一项关于陪审团的大型研究项目中想要回答的问题的一部分（Broeder，1959）。这项研究的结果之所以很有参考价值，原因之一就是参加研究的人或者当时是陪审团成员，或者加入了由研究人员组织的"实验陪审团"。实验陪审团听取以前审讯的录音磁带，然后就像他们真的要定案一样，对案情的各个方面进行仔细的推敲和审议。这个项目中的一个实验与我们对官方审查制度的讨论尤其有关系。这是一个关于一名妇女被一名男性被告不小心撞伤的案例。从实验陪审团对这个案例做出的裁决中我们可以有两个发现。第一个发现是意料之中的：当司机说他有保险时，陪审员判给受害者的赔偿费比他没有保险时平均多4000元（3.7万元对3.3万元）。这验证了保险公司长久以来的一个猜测：假如是保险公司付钱的话，陪审团会判更多的赔偿费给受害者。但这个实验的第二个发现却很有些意思。假如司机说他有保险，但法官裁定这项证据不能接受，这一裁定却反而产生了适得其反的效果。在这种情况下，陪审团判给受害者的赔偿费平均达到了4.6万元。也就是说，当陪审团知道司机有保险时，他们把赔偿费提高了4000元；但当陪审团被正式要求忽略司机有保险这一事实时，他们却在更大程度上利用了这一事实，把赔偿费提高了1.3万元。由此看来，甚至法庭的官方审查制度也会给审查者带来意想不到的问题。就像在其他地方一样，一样东西一旦被禁止，反而赢得了人们更多的重视和关注（Wolf & Montgomery，1977）。

认识到我们对被限制的信息会加倍珍惜这一事实以后，我们就可以把短缺原理运用到物质商品以外的领域，也就是说消息、通讯、知识等方面去。从这个角度来看，我们就会意识到，要让一条信息身价百倍，并不一定要查禁它，只要让它变得稀少难得就

可以了。按照短缺原理，如果我们觉得某条信息不可多得，这条信息对我们就会更有说服力。有两位心理学家，提摩西·布罗克和霍华德·弗朗金，创立了一种对说服力进行“商品”分析的方法，而“独家信息是最有说服力的信息”的观点就构成了他们理论的核心（Brock，1968；Fromkin & Brock，1971）。

我所知道的对布罗克和弗朗金理论的最好证明来自我的一个学生做的一个小实验（Knishinsky，1982）。我的这个学生是一个成功的商人——一家牛肉进口公司的老板。他之所以回到学校，是想在市场营销方面接受进一步的训练。有一天我们在我的办公室讨论了独家信息和短缺原理之后，他决定用他的销售人员做一个实验。他要销售人员以三种不同的方式打电话给顾客——超级市场和其他零售专卖店的采购员——征求订货。对其中一组顾客他们采用的是标准的销售方法：在订货前进行一番标准的商品介绍；对另一组顾客，他们除了采用标准销售方法外，还告诉了他们未来数月进口牛肉供应可能会短缺的消息；对第三组顾客，他们也采用了标准销售方法并提供了牛肉可能缺货的消息。但他们同时也告诉这些顾客，这是一条独家消息，是公司从某些专门渠道得来的。[①]因此最后一组顾客不但认为牛肉供应有限，而且认为知道这个消息的人也有限，他们所面临的是一种双重的短缺状态。

这个实验的结果很快就显示了出来。公司收到了太多订单，库存供不应求，销售人员纷纷敦促老板赶快进更多的货。但比较三种顾客的反应就发现，与第一类顾客相比，那些得知牛肉即将短缺的顾客定购的牛肉多了一倍以上，而那些听说牛肉短缺是独家消息的顾客定购的牛肉则多了五倍。显然，牛肉短缺的消息本身

---

① 出于职业道德的考虑，这些信息都是真实的。进口牛肉的确会出现短缺，而且这个消息也的确是通过一个独家渠道传到公司里来的。

加上短缺信息这一事实使得这个消息具备了一种特别的说服力。

## 最佳条件

就像其他影响武器一样，短缺原理也有它最能发挥效力的条件。搞清楚这些条件是什么对我们保护自己不受这种武器的侵害非常有帮助。在这方面，社会心理学家斯蒂芬·沃切尔和他的同事设计的一项实验给我们提供了很多有用的信息(Worchel, Lee, & Adewole, 1975)。沃切尔和他的研究小组使用的基本程序很简单：从罐子中拿出一块巧克力小甜饼，请一个参加消费者偏好调查的人品尝和评价。在一半的评议人面前，罐中有十块小甜饼；而在其他一半评议人面前，罐中只有两块小甜饼。结果就像我们根据短缺原理可以预料的那样，当小甜饼是仅有的两块中的一块时，获得了人们比较高的评价。与供应充足的一模一样的小甜饼相比，供应短缺的小甜饼让人以后更想吃，更有吸引力，而且也显得更贵。

这样的结果虽然为短缺原理提供了有力的证据，却并没有告诉我们什么新的东西。我们只是再一次看到，一件较难得到的东西也是一件更招人喜爱和更有价值的东西。这个小甜饼研究的真正价值在于两项额外的发现。下面我们就一项一项来仔细讨论。

### 新的短缺：价值更高的小甜饼和公民权冲突

第一项值得注意的结果是通过在实验程序上做一个小小的改变而获得的。在这个调整后的实验中，一些参与实验的人并不是在一成不变的条件下对小甜饼进行评价的。当他们从一罐十块装

的小甜饼中拿出一块之后，还没来得及尝一口，这个罐子就被一个装着两块小甜饼的罐子取代了，因此小甜饼供应就由充足变成了短缺。而另外一些参与者从一开始就知道供应短缺，因为他们罐中的小甜饼始终只有两块。利用这个办法，研究者试图回答一个与不同种类的短缺有关的问题：我们会觉得新近变得短缺的东西更有价值还是一直就短缺的东西更有价值？在小甜饼实验中，答案是很清楚的。当供应由充足变为短缺时，人们对小甜饼产生了比供应一直短缺时更积极的正面反应。

人们对新近产生的短缺有更强的体验的观点也可以运用到小甜饼以外的很多领域。例如社会学家确信，这种短缺正是造成政治动荡和暴乱的主要原因。这个论点最重要的支持者詹姆士·C·E·戴维斯（Davies，1962，1969）就指出，当经济条件和社会条件改善之后又发生短暂而急剧的倒退时，就是我们最有可能看到革命和动乱的时候。因此，在一个社会中，特别容易揭竿而起的，并不是那些传统上受压迫最深的人，因为对他们来说，自己所受的压迫可能已经成了自然秩序的一部分。相反，革命者更可能是那些至少品尝过比较好的生活的滋味的人。当他们亲身经历过并寄予厚望的经济上的和社会上的进步突然变得可望而不可及时，他们便会对这种进步产生比以前任何时候都更强烈的欲望，甚至不惜以暴力来保卫。例如，很多人可能都不知道，美国革命爆发时，美洲移民的生活水准是西方世界最高的，而他们缴纳的捐税却是最低的。根据历史学家托马斯·弗伦明（Fleming，1997）的说法，是因为英国人试图通过加税来分享美洲的繁荣和财富，美国人才起来造了反。

戴维斯从许多有关革命、造反和内战的历史事件中为他的新理论收集了雄辩的证据，这些事件包括法国、俄国和埃及的革命，19世纪罗德岛的多尔叛乱、美国内战以及60年代的城市黑人暴

动。在每一个例子中，都是先有一段繁荣稳定的时期，然后出现一连串的倒退，于是发生了暴乱。

60年代中期美国城市的种族冲突就是一个我们大多数人都还记忆犹新的例子。那时候人们经常会问这样一个问题："为什么这种事情会发生在现在？"在过去的300年中，美国黑人大部分时间处于奴隶状态，其他时候也生活在贫困之中，但他们却选择了社会进步的60年代来发动暴乱，这似乎有点不可思议。事实上，正如戴维斯指出的，第二次世界大战爆发后的20年给黑人带来了非常明显的政治上和经济上的利益。在40年代，黑人在居住、交通和受教育等方面的自由都受到法律的严格限制；而且即使教育水平相当，黑人家庭的平均收入也只有白人家庭收入的一半多一点。15年后，情况有了很大的变化，联邦法律已经规定，在学校、公共场所、居民区、工作场所对黑人的正式和非正式的隔离都是不允许的。黑人的经济状况也普遍有了改善，黑人家庭的收入已从同等教育水平的白人家庭的56%上升到了80%。

但是，根据戴维斯的社会状况分析，紧接着发生的一些事情给这种迅速的进步带来的乐观情绪投上了阴影。首先，社会现实的变化远不如政治和法律的变化来得那么快。尽管40年代和50年代通过了许多有进步意义的立法，黑人仍然感到在居住、工作和学校各方面受到歧视，在华盛顿立法机构取得的胜利到了家乡却觉得是一个失败。例如，在最高法院1954年决定取消所有公立学校的种族隔离之后的四年中，发生了530起旨在阻止学校种族合并的以黑人为目标的暴力事件（恐吓黑人儿童和父母、爆炸、纵火等等）。这种暴力行为不免使人产生一种印象，觉得黑人的权益又开始了新一轮的倒退。早在第二次世界大战以前，对黑人私刑处死的事件曾经达到过平均每年78起，而现在黑人又要为他们家

庭的安全担心了。而且，新的暴力也不仅局限于学校以及与教育有关的领域，公民和平示威游行的权利也经常遭到了敌对人群和警察的干涉。

而另外一种形式的倒退则表现在黑人的经济地位上。在1962年，黑人家庭的收入滑落到了同等教育程度的白人家庭的74%。按戴维斯的观点，74%这个数字在人们心目中并不代表在战前基础上长期发展的结果，而是在50年代中期繁荣基础上短期衰退的体现。因此，在1963年发生了伯明翰骚乱，以后又断断续续地有很多暴力示威，最终导致了瓦茨、纽瓦克和底特律的大动乱。

就像历史上的其他革命所遵循的规律一样，当长期的进步遇到某些阻碍时，美国黑人表现出了比进步开始前更强烈的反抗精神。这个规律给未来的统治者提供了一个有益的教训：给予人们一段暂时的自由比从来就不给他们自由更危险。当一个政府想要改善一个传统上受压迫阶层的政治经济状况时，可能会给予他们一些过去从未享受过的自由。但如果有人又想要从他们手中把这种自由夺走，便要付出特别沉重的代价。

当然，这个教训不仅适用于国家政治，也适用于家庭政治。随心所欲地应允权利或订立规矩的父母会无意中给予小孩某种自由，又在夺走这份自由时招致孩子们的反抗。比如说，父母如果不是所有时候都禁止小孩子在两顿饭之间吃零食，便会无形中给予小孩子一种吃零食的自由。到了这时候，要再禁止他们吃零食就困难多了，甚至会引起他们爆炸性的反应，因为他们不再是仅仅缺乏一种从未拥有过的权利，而是失去了已经得到的东西。正如政治自由和巧克力小甜饼一样，当一样东西得而复失时，人们会比在一直缺乏这样东西的情况下更想得到这样东西。研究表明，前后不一致的父母特别容易培养出具有反叛精神的小孩，这也应

该是意料之中的事情（Lytton，1979；O'Leary 1995）。[1]



**下台吧，我们不要坦克**

莫斯科市民被戈尔巴乔夫下台、政变者打算夺走新近获得的自由的消息所激怒，走上街头，围堵坦克，反对政变，取得了胜利。

---

① 为避免出现这样的问题，父母并不一定要特别严厉或制订一些过于刻板的规矩。比如说，如果一个小孩总是没有吃午饭，就不妨让他在晚餐前吃一次零食。这并不违反不吃零食的一般原则，因此也不会给他确立起一种吃零食的自由。但如果父母今天让小孩吃零食，明天却不让，而且完全看不出来这些不同的行为背后的原因是什么，就会出麻烦了。正是这种任意的不一致的行为让孩子们觉得自己拥有了某种自由，因而随后造成他们的反叛。

**读者报告 7-2**

**来自纽约的一位投资经理**

我最近读了《华尔街日报》上的一篇文章，文章中用一个例子说明了短缺原理以及人们特别珍视从他们手上夺走的任何东西的现象。保洁公司在纽约上周做了一项试验，取消所有产品的优惠券，代之以较低的价格。结果这一做法引起了消费者的强烈不满。他们抵制保洁的产品，举行示威抗议，给公司写了数不清的抱怨信。其实保洁公司的数据表明，寄出去的优惠券通常只有2%得到了使用，而且在取消优惠券期间，顾客购买保洁产品的价格与使用优惠券一样，而且由于不用优惠券因此反而更方便。据这篇文章说，消费者之所以反应那么强烈，是因为保洁公司还没有认识到的一个事实："对许多人来说，优惠券是一种不可剥夺的权利。"奇怪的是，当你试图拿走人们的某些东西时，即使他们并不使用这些东西，他们也同样怒不可遏。

**作者评论：**虽然保洁公司的高层决策人员可能对顾客这种似乎是毫无道理的反应感到困惑，但他们自己也要对顾客的这种心态负一定的责任。一百多年来优惠券一直是美国人民生活的一部分，而保洁对它的产品实行优惠券制度也已经几十年了。因此，久而久之，顾客自然觉得优惠券成了他们天赋的权利。人们用最顽强的斗争来维护的，通常总是这种长年累月确立下来的东西。

## 对稀少资源的竞争：愚蠢的狂热

让我们再回到小甜饼实验。我们已经知道，小甜饼供应短缺时获得的评价比供应充足时的高，而新近变得短缺时获得的评价又更高。现在让我们把注意力集中到新近变得短缺的小甜饼上。我们发现其中的一些获得了最高的评价——这就是那些由于需求太旺而变得短缺的小甜饼。

回顾前面的实验我们应该还记得，有些实验对象面前装有十个小甜饼的罐子被装有两个小甜饼的罐子所取代，因而造成了一种新的短缺。但是研究者对这种短缺现象做了两种不同的解释。对某些实验对象，他们解释说因为实验对小甜饼的需求量太大，他们的小甜饼不得不分一些出来给其他的评议者。另一组实验对象则被告知，研究人员给他们发错了小甜饼罐。结果研究人员发现，当小甜饼是由于社会需要而变得短缺时，人们更喜欢自己的小甜饼，而当小甜饼仅仅是由于错误而变得短缺时，人们对小甜饼的喜爱则要略逊一筹。事实上，由于社会需要而变得短缺的小甜饼是研究中人们最想得到的一种小甜饼。

这个发现集中体现了在追求有限资源时竞争的重要性。我们不仅在某种东西变得短缺时更想得到它，而且在面临竞争得到它的愿望又更加强烈。广告商便常常利用我们的这种倾向。他们的广告经常告诉我们，一种商品是如此受欢迎，我们必须“赶快去买”，不然就买不着了。与此同时，在电视画面上，我们看到营业开始前商店门口就挤得水泄不通，我们看到很多手迅速伸向货架，货架上的东西一下子就消失得干干净净。这种情景虽然也用到了社会认同原理，但却比社会认同具有更丰富的涵义。其传达的信息是，不仅其他人都想得到这种商品，因而证明这种商品很好，而

且他们也在与我们直接竞争这种商品。

这种正在与人争夺短缺资源的感觉具有很强的刺激性。一个冷漠的情人会因为一个竞争对手的出现而变得热情奔放，因此恋爱中的男女常用的一个策略就是有意无意地透露或虚构自己有了一个新的仰慕者的消息。推销员也学会了对犹豫不决的顾客玩弄同样的手法。例如，一个房地产经纪人在试图把房子卖给一个态度暧昧的潜在顾客时，有时会告诉他另一个人已经来看过房子，很感兴趣，计划第二天再来谈条件。如果这完全是虚构的，这个新顾客一般被描绘成一个富有的外来人。"一个外州的投资者，买房子是为了减税"和"一个刚搬来的医生和他的妻子"是他们最喜欢用的幌子。这种策略就好像在骑在墙头犹豫不决的人身上推一把，效果常常都很不错。由于怕输给竞争对手，很多顾客马上就从犹豫变得积极起来。

希望拥有被争夺的东西的愿望几乎是一种身体的反应。在大规模的停业抛售或大降价中的顾客就说，他们几乎是不由自主地卷进去的。他们被疯狂的人群所感染，奋不顾身地挤人人群，抢购平时不屑一顾的商品，其行为很有点像荒野中动物群乱吃一通的"滥喂"现象。商业捕鱼人很会利用这一现象。他们的一种做法是这样的。先将大量鱼饵投入水中，引诱鱼群一窝蜂地拥上来，使这片水域变成摆动游弋的鱼鳍和张开争食的鱼嘴的天下。等到池里的鱼已经疯狂到什么都咬——包括赤裸裸的金属鱼钩——的时候，捕鱼人就把没有饵的钓钩抛入水中，把鱼一条条地钓上来，既省钱又省力。

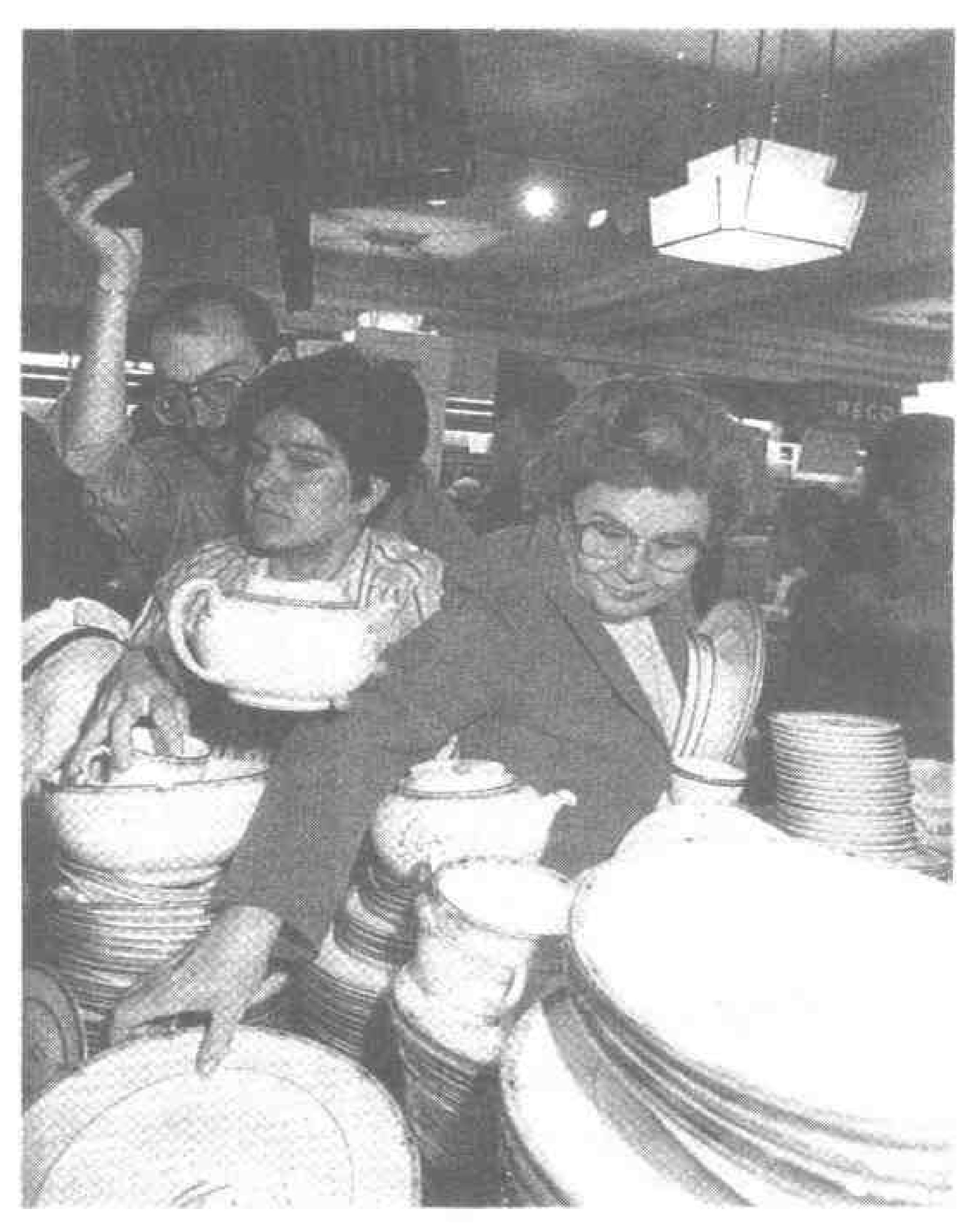
捕鱼人和百货商店为引人上钩而煽起竞争狂热的手法有异曲同工之妙。为了吸引鱼群，捕鱼人会把切成小块的松散鱼饵洒入池中，而进行大甩卖的百货商店也同样会抛出一些事先大肆宣传过的号称是亏本出售的便宜货。一旦钓饵——不论是那一种形

式——发生了作用，便会形成一个争抢钓饵的鱼群或人群。在你争我夺的过程中，受现场气氛的影响，鱼群或顾客都变得焦躁不安，心急如焚，完全失去了自制力。他们忘记了自己到底需要什么，只是盲目地争夺任何被争夺的对象。到头来，无论是那些嘴里含着无饵钓钩在干燥的船板上拍打的金枪鱼，还是带着百货商店买来的鼓鼓囊囊的大包小包回到家里的购物者，可能都同样地感到困惑：我这到底是怎么回事？

但是，不要以为对有限资源的狂热竞争只会发生在金枪鱼和廉价商品的抢购者这些相对来说比较简单的个体身上。1973 年，美国广播公司（ABC）黄金时段节目的副总裁，后来成为派拉蒙电影公司和福克斯电视网主管的巴里·迪勒，做出了一个非常不同凡响的购买决定：出资 330 万元购买电影《波塞冬历险记》的一次性电视播放权。这个数字之所以值得注意，是因为它大大超过了电影一次性电视播放权的最高价格：《巴顿将军》的 200 万元。事实上，由于出价太高，美国广播公司估计在《波塞冬历险记》上损失了 100 万。正如全国广播公司（NBC）特别节目副总裁比尔·斯托克断言的，“他们不可能把钱赚回来，绝对不可能。”

那么，像迪勒这样的精明生意人为什么要做一笔预期要亏损 100 万美元的生意呢？答案可能就在这笔交易的另一个值得注意的特点上：这是电影第一次以公开投标的方式卖给电视网。在这以前，三大电视网从来没有被迫以这种形式竞争过。这个主意是该片善于哗众取宠的制片人欧文·阿伦和 20 世纪福克斯副总裁威廉·塞耳弗想出来的。最后能有这样的结果，一定让他们欣喜若狂。但是，我们怎么知道是拍卖的形式而不是电影本身的质量导致了这个让每一个人都瞠目结舌的价钱呢？

一些拍卖参加者的言论提供了有力的证据。首先是胜利者巴里·迪勒关于他的电视网未来政策的讲话——这些话他好像是从



**传染性竞争**

有名的伦敦百货公司夏季大甩卖时，买主争相抢购最好的便宜货。图为哈罗德百货公司瓷器部激烈竞争的场面。

牙缝里挤出来的——“美国广播公司已经决定以后不再进入拍卖市场。”而更发人深省的则是迪勒的对手，哥伦比亚广播公司（CBS）电视部总裁罗伯特·伍德的谈话。在拍卖中他几乎失去理智，要与 ABC 和 NBC 一比高下：

> 开始我们是非常理智的。我们先给这个电影定了一个价钱，定价的根据是它能为我们赚多少钱，在这个基础上再留了一点余地。
>
> 然后开始投标，ABC 开始出价 200 万，我回敬了 240 万，ABC 又提高到 280 万。到了这时候我们都头脑发热起来。我像一个失去理智的人一样，一直把价钱出到了 320 万。有那么一会儿我对自己说，“天哪，如果我抢到了怎么办？”当 ABC 的出价最后超过了我的价钱时，我的第一个感觉是如释重负。
>
> 这是一次极有教育意义的经历。（Mackenzie，1974，P. 4）

根据记者鲍勃·麦肯济的采访报导，伍德是面带微笑说出“这是一次极有教育意义的经历”这句话的。我们可以肯定，当 ABC 的迪勒誓言“不再进入拍卖市场”时，他一定笑不出来。两人显然都从“伟大的波塞冬拍卖”中得到了教训，但其中的一个却付了100 万元的学费。幸运的是，我们也从中学到了极有价值却不是那么昂贵的一课。值得注意的是，笑在最后的是那个没有夺到大家都想争抢的目标的人。当我们看到躁动平息之后，失败者表现得像获胜者，而获胜者却像失败者时，我们就应该对那种引起躁动的条件——在这个例子中是对短缺资源的公开竞争——保持特别的警觉。正如电视公司的总裁们学到的，每当我们遇到资源短缺加竞争的魔鬼组合时，一定要特别小心谨慎。



**背心也一起卖吗？**

令人惊讶的是，约翰·屈夫塔在电影 Saturday Night Fever 中穿过的一件休闲装最近卖了 14.5 万元。注意到这笔交易的两个特点也许可以帮助我们解释这个天价。第一，这套休闲装是特制的，这个款式一共只有一套；第二，它是被拍卖的，当时两个买主轮番抬价，竞争十分激烈。后来当拍卖商被问及他是否认为成交价太高时，他彬彬有理地答道："对于聚酯纤维来讲，它肯定是创了一个记录。"

## 怎样保护自己

正确地感知短缺造成的压力并不难，难的是针对这种征兆采取行动。这里至少有一部分原因是我们对短缺的典型反应限制了我们的思维能力。当我们看到自己想要的东西变得很难得到时，难免有些焦躁不安；而在有直接竞争的情况下，更是容易变得情绪激昂，目光短浅，感情冲动。当这种内在的冲动上升时，我们的认知能力和理性思维却在节节败退。在这样的冲动中，要冷静下来仔细考虑对策是很不容易的。正如哥伦比亚广播公司的罗伯特·伍德在《波塞冬冒险记》遭遇之后所说的，“你完全被疯狂的浪潮卷了进去，理性早已抛到了九霄云外（Mackenzie，1974）。”

这就是问题的症结所在：知道短缺压力产生的原因及其起作用的方式并不足以保护我们免遭它们的伤害。因为“知道”是一种认知过程，而认知过程会被短缺引起的强烈情感冲动所抑制。实际上，这可能正是短缺策略效果惊人的原因。当这种策略使用得当的时候，我们抵挡愚蠢行为的第一道防线——对形势作深入分析——马上就会全线崩溃。

假如我们被眼前的局势搅得头昏脑热，因而不能依靠自己关于短缺原理的知识而采取适当的防范措施，那么是不是还有什么办法呢？也许一个办法就是按柔道的方式，把这种冲动当作一种提示，以此来把敌对的力量转化成对我们有利的因素。也就是说，我们不是依赖对形势面面俱到的认知分析，而是仔细倾听自己内心深处的本能冲动发出的信号。如果在一种依从环境中，我们能够捕捉到这种冲动的信号，我们就知道有人正在使用基于短缺原理的策略，因而必须提高警惕，做好防范的准备。

但是，即使我们已经利用高涨的情绪冲动发出的信号，让自

己冷静下来，下一步又该怎么办呢？是否有什么信息能够帮助我们在短缺的情况下做出正确的决定呢？毕竟，意识到自己必须小心谨慎虽然是绝对必要的，却并没有告诉我们行动的方向。

幸运的是，总会有一些蛛丝马迹的。让我们再回到巧克力小甜饼实验。在这个实验中，研究者有一个听起来有些奇怪但却千真万确的发现：虽然供应短缺的小甜饼是人们最想得到的，但人们却并没有认为它们比供应充足的小甜饼更美味。看来尽管供应短缺增强了人们的欲望（评议人说他们更想得到供应短缺的小甜饼，并且愿意为它们出更高的价钱），但却并没有使小甜饼的味道变得更好。这种现象说明了一个很重要的事实：有时候，人们的满足感不是来自于对短缺商品的体验，而是对它的占有。分清这两者之间的差别是很重要的。每当我们面临某种短缺的压力时，一定要问自己："我们为什么想要这件东西？"假如我们是为了那种拥有某种不可多得的东西而带来的社会上、经济上或心理上的优势，那么短缺的压力应该可以成为衡量其价格的相当准确的指标——一样东西越难得到，对我们来说也就越贵重。然而，在更多的情况下，我们并非为拥有而拥有，我们想要一样东西是由于它的使用价值，我们要吃它、喝它、摸它、听它、驾驶它或以其他方式使用它。在这种情况下就应该牢记：短缺的东西不会仅仅因为供应有限，就吃起来、感觉起来、听起来、驾驶起来或用起来更好一点。

虽然说起来很简单，但当我们体验到短缺的东西常常具有的致命的诱惑力时，常常会把这一点忘得干干净净。在这里我想引用一个我家里的例子。我的弟弟理查德读书期间就是利用人们的这种倾向来赚取学费的。他的策略非常有效，只需每个周末工作几个小时，其余时间都可以用到学习中去。

理查德用周末的时间卖车，但不是在车行，而是在家里。他

常常在周末买几辆私人通过报纸出售的二手车，用肥皂和水把车洗干净，然后在下一个周末通过报纸以更高的价格把它们卖掉。要这么做他必须知道三件事。第一，他必须对汽车有足够的了解，才能买到以蓝皮书价格的底线出售，但又能合法地以更高的价格卖掉的车。第二，一旦买到车，他必须知道怎样写广告才能激发大批买车人的兴趣。第三，一旦一个买车人来了，他必须知道怎样利用短缺原理，使买车人对车产生比该车所值更高的欲望。理查德知道怎样做所有这三件事。但为了不要离题太远，让我们只看一下他的第三种技巧。

理查德通常会在星期日的报纸上为他头一个周末买的车刊登广告。由于他很善于写广告，一般都会在星期天上午接到一大串可能的买主打来的电话。对每一个有兴趣看车的人他都会与他们约一个时间—— 同一个时间。于是，假如六个人要来看车，他们可能都会在下午两点来。这种安排为有限的资源创造了一种竞争气氛，因而为买车人后来的依从铺平了道路。

通常第一个到达的可能买主会按照标准的买车程序，仔细检查车子，指出任何缺陷或不足，问价钱能不能商量。然而，当第二个买车人赶到时，气氛马上就变了。第一个买主觉得受到了第二个买主的威胁，而第二个买主也感到第一个买主的在场限制了他得到该车的可能性。通常，早到者会情不自禁地萌发竞争意识，觉得自己有优先考虑的权利。“请稍等一下，我先到这里的。”即使他没有声明自己的优先权，理查德也会为他声明，“对不起，但这位先生比你先来。因此，能否请你在车道另一边等几分钟，让他先看？如果他决定不买或不能做决定，我会让你看的。”

理查德声称，第一个买车人的焦虑不安可以从脸上看出来。几分钟前他还从容不迫地对车子的方方面面进行仔细评估，现在却突然感到机不可失、时间紧迫起来。假如他在几分钟之内不能做

出决定——按照理查德的要价——他将永远把这辆车输给那边那个新来的窥视者。第二个买车人同样被竞争和有限资源的组合搞得很烦恼。他在一旁踱来踱去，显然很紧张地等着查看这堆突然间变得更有吸引力的金属。假如头一个预约者没有买车，甚至没有很快地做出决定，第二个预约者毫无疑问马上就会猛扑上来。

假如两个买主在场还不足以立即促成一个对理查德有利的购买决定的话，一旦第三个预约者来到现场，理查德的圈套就会"唰"地一声牢牢收拢了。按照理查德的说法，排队等候的竞争者的压力对第一个买车人来说实在是太难以忍受了。他或者很快同意理查德的要价，或者很快就离去了。在后一种情况下，第二个人一方面因为前一个人没有把车买走而松了一口气，另一方面又会感到那边那个新来的窥视者造成的新的竞争压力，因此，他通常都把车买了下来。

所有那些为我弟弟的大学教育做出了自己的一份贡献的买主都没有认识到与他们买车有关的一个基本事实：促使他们买车的强烈欲望与车本身的价值毫不相干。他们之所以认识不到这一点有两个原因。首先，理查德制造出来的气氛引起了一种情绪化反应，使他们很难头脑冷静地进行思考。第二，也是这种情绪化反应的结果，他们决不会停下来想一想，他们买车的理由首先是驾驶它，而不是拥有它。理查德造成的对短缺资源的竞争压力只是提高了他们拥有这辆车的欲望，但从他们买车的真正目的来考虑，却并没有改变车的价值。

假如我们发觉自己在依从环境中被短缺的压力所困扰，我们最好有一个包括两个步骤的应对方法。一旦我们感觉到短缺引起的情绪冲动，我们应该利用这种冲动作为使其立即停下来的信号。一个明智的依从决定中是没有恐慌和狂热的位置的。我们应该冷静下来，重新恢复理智。做到这一点以后，我们就可以进行第二

步了，也就是问一问自己，我们为什么想要这样东西。假如回答是我们的目的主要是拥有它，那么我们就应该根据它的短缺程度来决定它的价格。然而，如果回答是我们之所以想要它，主要是为了它的功能（即我们要的是可以驾驶、吃、喝的东西），那么我们就应该记住，不管这样东西的供应是有限还是充足，它的功能是一样的。很简单，短缺的小甜饼吃起来并不会味道更好。

# 第八章

## 立即生效的影响力

### 自动化的时代，原始的依从

每一天我在每一方面都变得更好。

——艾弥拉·库依

每一天我在每一方面都变得更忙。

——罗伯特·齐阿迪尼

早在60年代，有一个叫乔·派恩的人在加州创办了一个别具一格的电视脱口秀节目。这个节目之所以与众不同，是因为派恩总是对他的客人——大部分都是渴望曝光的娱乐界人士、尚未出名的新星和一些杂七杂八的政治或社会团体的代言人——采取一种尖酸刻薄、针锋相对的态度。他的目的就是故意制造冲突，惹得客人和他争论起来，引诱他们在张惶失措之中承认自己过去做过的难堪事——总而言之就是要让他们出丑。往往客人还没坐稳，派恩就对他们的信仰、才能或外表展开了一轮毫不留情的冷嘲热讽。有人说派恩之所以作风尖刻，部分原因是他曾经截过肢，因此对生活心怀不满。而另外的人则不同意这种看法。他们说派恩天生就是个尖酸刻薄的人。

## 欢迎到e城来

SAP自豪宣布第一个真正的虚拟城市的降临。在这个巨大的电子市场上，一万多家公司随时都在进行着网上交易和合作。在这里你可以找到以前从没有听说过的供应商，可以和从未谋面的交易伙伴合作，也可以从从来没有想到过的机会中获利。

这里提供体现你个人风格的网上交易环境，你需要的解决问题的办法就在你手边。所有的公司，不论大小，各行各业，在这里可以一步成交。如果你也在做生意，我们这里有一个专门为你开辟的城市：e城。如果你想到e城，请到MYSAP.COM或拨800-283-ISAP.



有一天晚上，摇滚音乐家弗兰克·扎帕到这个节目做客。在60年代，男人留长发还是一件很罕见的事情，常常会引起人们的好奇和议论。扎帕刚刚坐下，下面这段对话就开始了：

派恩：既然你有这么长的头发，你一定是个女人。

扎帕：既然你有木头腿，你一定是张桌子。

## 原始的机械性

派恩和扎帕之间的唇枪舌剑不但是我最喜欢的即兴对话经典，而且也道出了本书的主题：我们做决定的时候，常常都没有考虑所有相关的信息，而是只考虑了所有相关信息中有代表性的一条。这样一条孤立的信息虽然经常能够给我们的行为提供正确的指导，但有时候也会使我们犯下很愚蠢的错误。而当这些错误被其他的聪明人利用时，我们不但洋相出尽，有时候还会有相当严重的后果。

与此同时，另外一个主题也从始至终地贯穿在本书中：虽然依赖一条孤立的信息很容易让我们犯错误，但在忙碌的现代生活中，我们好像也别无选择。在第一章中，我们把走捷径与低等动物的自动反应方式做了比较。在低等动物身上，一系列复杂的行为可以被一个特征——“喊噗-喊噗”的声音，一丛红色的胸部羽毛，或一组特定的闪光系列——启动。这些低等动物之所以会依赖环境中一些孤立的信息特征，是由于它们有限的思维能力。理解和处理生活环境中所有有关的信息对它们小小的大脑来说实在是太复杂了，因此它们不得不发展出对这些信息的某些方面的特殊敏感。由于这些方面的信息的确能够提示它们采取正确的行动，这样的系统在大多数情况下都是非常有效的。比如说，雌火鸡——

听到“嘁喋-嘁喋”的声音，就自动地、机械地把一整套母性行为搬出来。这种反应方式显著地节省了雌火鸡有限的脑力，使她还可以有余力应付每天面临的其他选择和挑战。

我们人类的大脑当然比雌火鸡和其他动物的要大得多，机能也复杂得多，我们考虑多种相关因素并据此做出决定的能力是其他动物无法比拟的。事实上，正是我们在处理信息方面的优势使我们成为这个星球上最强大的生命形式。

但我们的思维能力也有它的极限。而且为了提高效率，我们有时候也必须从耗时的、复杂的、全局的决策方式退却到自动的、原始的、单一的反应方式。例如，在决定是否答应某一个人的要求时，我们依据的就常常只是相关信息中的某一条。在前几章中，我们已经探讨过这些孤立信息中最常用的一部分。这些信息之所以最常用，就是因为它们可以最可靠地引导我们做出正确的决策。我们频繁地、机械地运用互惠、承诺和一致、社会认同、喜好、权威以及短缺原理，因为这里的每一条原理都可以相当可靠地提示我们，什么时候说“是”比说“不”更加明智。

当我们没有心情、时间、精力或能力来仔细分析某种情况的时候，我们常常会运用这些孤立的提示。也就是说，在匆忙之中、压力之下或无所适从之际，在无所谓、分心或疲劳的时候，我们比较可能把注意力集中到一些狭隘的信息上。这时候，那种原始的依赖一项可靠证据的方法就成了一种必要。从这里我们得出了一个令人不安的结论：由于我们这个物种拥有其他动物无法比拟的复杂的思维能力，我们建立了一个结构如此复杂、节奏如此迅速、信息如此丰富的世界，以致我们不得不日益频繁地依赖我们早已超越了的动物的反应方式来应付自己的生活。

这样做的结果有时候是灾难性的。还记得联邦调查局由于严重判断失误在得克萨斯维克的大卫教派总部发起的袭击吗？根据

美国司法部顾问的分析，在联邦调查局围攻大卫教派总部的51天中，他们搜集了堆积如山的信息，根本没有办法加以分析，最后不得不忽略其中的大部分。司法部的顾问之一罗伯特·劳顿教授说："中央情报局拥有的情报如此之多……最后他们不得不依赖过去的经验——由于他们没有任何与宗教组织打交道的经验，就把它当成了一个一般性的堡垒"(Louden,"Overload of Advice",1993)。结果是灾难性的。在联邦调查局发动进攻之后，八十多名教派成员已经出于信仰和恐惧引火自焚了。

## 现 代 的 机 械 性

英国经济学家、政治思想家、科学哲学家约翰·斯蒂瓦·弥尔死于125年前。这是一个非常重要的历史事件，因为据说他是世界上最后一个知道当时人类所有知识的人。今天，连我们中间有人能够知道人类所有知识的想法都是荒谬可笑的。经过长时间的缓慢积累，人类的知识已经像滚雪球似的进入了一个以惯性驱动的成倍增长的时代。在我们今天生活的世界中，大部分的知识都才出现了不到15年。在某些科学领域，比如说物理界，知识量据说每八年就翻一倍。而且，科学信息的爆炸不仅仅局限于像分子生物学或量子物理学这种很深奥的学科，也包括与我们日常生活息息相关的科学领域，像健康、儿童发育、营养学等等。更重要的是，这种快速的增长还会继续下去，因为在世界各地大约40万种科学期刊中，每一天都有大量科学研究工作的最新成果以期刊论文的方式问世。

除了科学以外，和日常生活有关的变化也很迅速。根据每年的盖洛普民意调查，公众最关心的事物的范围变得更为广泛，而且也变换得更快(McCombs & Zhu,1995)。此外，我们更多更快

地外出旅行；我们更经常地搬家，房子也更频繁地更新换代；我们接触更多的人，但和他们保持更短暂的关系。在超级市场、车行和购物中心，我们要在去年还没有听说过、而且很有可能明年就会过时或被遗忘的式样和产品中做出选择。新颖独特、稍纵即逝、多种多样和变化迅速成了公认的人类文明的最基本的标志。

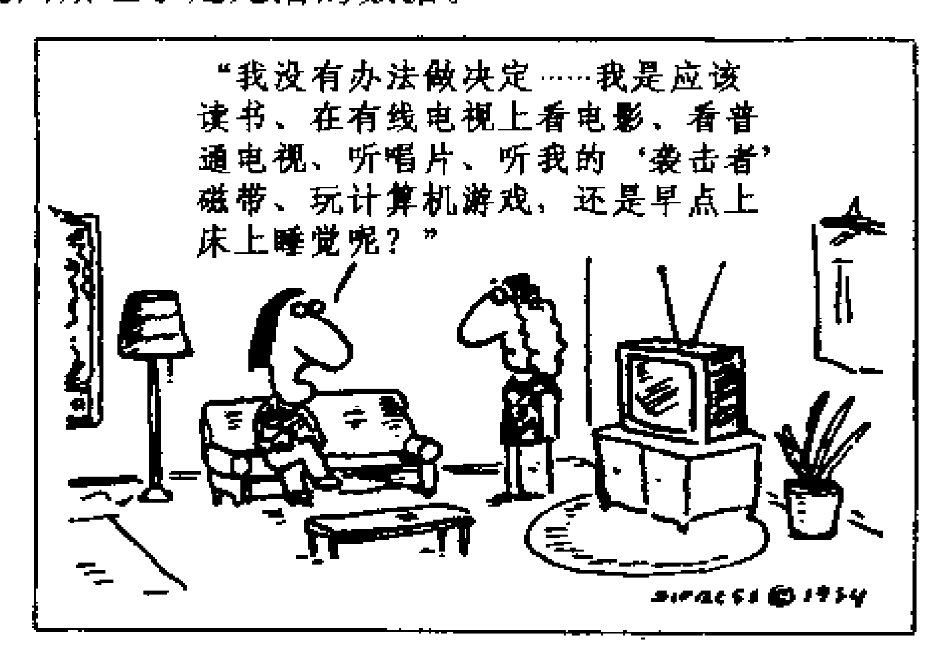
这种信息和选择之所以以排山倒海之势向我们扑来，是与技术的不断进步分不开的。而技术进步的急先锋就是我们搜集、存储和交流信息的能力。在最开始的时候，这种进步的成果只有一些大的组织机构才能享受得到，比如说政府机构或大公司。但随着电子通讯和计算机技术的发展，这些信息也进入了平民百姓的视野和触角范围之内，因为庞大的电缆和卫星系统提供了让这些信息进入普通老百姓家中的途径。

另外一个重要的因素就是个人电脑的出现和发展。1972 年，诺曼·麦克瑞，《经济学家》杂志的一名编辑，对将来做了这样的预言：

> 我们将会进入一个新的时代。在这个时代里，任何一个笨蛋都可以坐在实验室、办公室、公共图书馆或家里的计算机终端前，挖掘一个大得不可想象的储存在一个大规模集成起来的数据银行里的信息库。在这样做的过程中，计算机所用到的注意力和计算能力比爱因斯坦这样的大脑还要强上几万倍（Macrae，1972）。

仅仅十年以后，麦克瑞所预言的时代就来临了，标志之一就是《时代》杂志提名一台个人电脑作为当年的“年代风云人物”。《时代》杂志的编辑引用消费者疯狂抢购个人电脑的事实来为自己的选择辩护，他们说“美国，或者看得更远一点，整个世界，都将

和以前完全不一样。”今天，麦克瑞的预言的确正在变成现实，成千上万普普通通的“笨蛋们”正坐在计算机前，显示和分析着足以让爱因斯坦手足无措的数据。




**放弃选择**

太多选择有时候也是件麻烦事

现代的预言家们，像微软主席比尔·盖茨，也同意麦克瑞的看法，断言我们正在制造的一系列装置将可以随时把无穷无尽的信息送给“任何人、任何地方”(Davidson，1999)。但是，值得注意的是，虽然我们这个时代通常被称为信息时代，却从来没有人把它称为知识时代，因为信息并不等于知识，信息要经过处理包括接触、吸收、理解、整合和保留——然后才能转化为知识。

## 捷径是神圣不可侵犯的

因为技术可以比我们演化得更快，我们天生的处理信息的能力很可能会显得越来越不足以应付现代生活中的变化、选择以及

其他挑战。越来越经常地，我们会发现自己落入了与低等动物相同的境地　　外部世界的错综复杂已经超出了我们的脑力可以应付的程度。不过，低等动物的认知能力从来就是比较贫乏的，而我们的困境则是通过建设一个复杂得自己都无法应付的世界造成的。但我们这种新造就的缺陷和低等动物与生俱来的缺陷的后果却是完全一样的：当我们做决定的时候，都无法对整个局势进行周密的分析。为了应付这种“分析麻痹”现象，我们便越来越多地把注意力集中到了一些通常比较可靠的片面特征上。

当这个片面特征的确很可靠时，使用捷径并没有错。但是，当这些通常可靠的信息由于某种原因而变得不那么可靠时，也会导致我们采取错误的行动和做出错误的决定。就像我们前面看到过的，那些唯利是图的依从业者就可以是这样的一个原因。为了从我们不动脑筋的机械反应中获利，他们常常会耍一些小小的花招来蒙骗我们。如果我们使用捷径的频率随着现代生活节奏的加快和复杂程度的增加而增加，这种欺骗的频率也一定会提高。

面临这种对我们捷径系统发起的密集进攻，我们应该怎么办呢？我觉得仅仅逃避是不够的，我们应该有猛烈的反击行动。但我们应该分清楚几种不同的情况。那些公平地利用我们走捷径的愿望的依从业者不应该被看作敌人。恰恰相反，在建立一个高效运转和有较强适应性的交易系统的过程中，这些人是我们的盟友。我们反击的对象是那些歪曲、篡改、伪造引起我们的捷径反应的信息特征并从中获利的人。

让我们举一个最常见的例子。根据社会认同原理，我们常常会不由自主地去做一些他人想要我们做的事情。这是很有道理的，因为一个得到大家认同的行为在大多数情况下都是有效和得体的。因此，如果一个广告商根据真实可靠的统计数字，告诉我们某一个牌子的牙膏卖得最好，便给我们提供了关于该产品质量的

颇有价值的证据，也让我们可以对自己是否会喜爱这种牙膏做一个初步的估计。假如我们正想买一支好牙膏，就可以依赖这一条信息，也就是一种牙膏受消费者欢迎的程度，来做出购买决定。运用这种策略，我们做出正确选择的时候应该比较多，出错的时候应该比较少。与此同时，我们也可以节省很多精力来应付生活中铺天盖地而来的其他信息，做出明智的决定和选择。在这种情况下，这个广告商就不是我们的敌人，而是我们的合作伙伴。

但是，当一个依从业者用伪造的证据来启动我们的捷径反应时，那就是另一回事了。比如说，一个广告商导演了一系列"即兴采访"，让一些演员假装普通公民来称赞某种产品，以造成某个牌子的牙膏很受欢迎的假象，这个广告商就成了我们的敌人。当某种产品受欢迎的证据是伪造的时候，我们，我们基于社会认同原理的捷径，以及社会认同原理本身，都被他们玩弄了。在前面的章节中，我曾经建议大家不要购买用虚假的"即兴采访"推销的产品，敦促大家写信给产品制造商，告诉他们我们不买他们产品的详细原因，并要求他们解雇他们的广告商。在这里，我建议大家也把这种积极的态度运用到依从业者滥用社会认同原理（或其他任何影响的武器）的其他场合中去。我们应该拒绝收看使用配音笑声的电视节目；如果一个酒吧招待上班前在放小费的罐子里先垫上几块钱，这个招待就得不到我们的小费；如果我们在一个夜总会外大摆长龙之后却发现里面空位很多，可见外面的长队只是为了造成一种生意兴隆的假象，我们就应该毫不犹豫地离开，并把真相告诉在外面队伍中等待的人。总而言之，面对这种欺骗我们的企图，我们应该有意识地运用抵制、威胁、对质、责问或任何其他方法，来以牙还牙。

我并不认为自己是个天性好斗的人，但我却积极提倡这种激烈的对抗行动，因为从某种意义上来说，我已经向这些盘剥者宣

了战。我希望每一个人都加入我的行列。但是，应该注意的一点是，依从业者赚钱的愿望不应该成为我们产生敌意的原因，因为每一个人多多少少都有同样的愿望。他们真正的罪状，也是我们不能容忍的一点，是他们赚钱的方法威胁到了我们的捷径的可靠性。我们必须借助稳妥可靠的捷径和经验来应付令人眼花缭乱的现代生活，这不是一种奢侈，而是一种必要。而且随着生活步调的加快，这些经验和捷径只会显得越来越重要。因此，当我们看到有人为了自己的私利而践踏这些规则时，应该义愤填膺地对他们进行反击和声讨。我们希望这些自己赖以生存的规则是可靠的、有效的。如果由于某些人的阴谋破坏，这些规则已经失去了它们的效用，我们应付生活中沉重的决策负担时就少了一个帮手，我们的决策能力就会减弱。我们不能不加抵抗就放弃自己使用捷径的权利，这里的赌注实在是太高了。